



FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y ECONÓMICAS

Departamento de Administración de Empresas y Marketing

TESIS DOCTORAL

**Gestión del Desempeño Social Corporativo en organizaciones con
Reconocimiento EFQM en el Principado de Asturias**

Doctorando: Jaime Pérez Martín-Gaitero

Directora: Dra. Ana Belén Escrig Tena

Enero de 2013

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 MOTIVACIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 MOTIVACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.2.1 Gestión del CSP mediante el Modelo EFQM de Excelencia	13
1.2.2 La Autoevaluación EFQM como herramienta de implantación de acciones de CSP	14
1.2.3 El Modelo de Desarrollo Evolutivo de la RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) y el desempeño en el Modelo EFQM de Excelencia	14
1.2.4 Percepción de la importancia de la ética y la RSC por parte de los directivos en la implantación del CSP	14
1.3 ETAPAS E INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	15
CAPÍTULO 2. SOSTENIBILIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y DESEMPEÑO SOCIAL CORPORATIVO	17
2.1 CONCEPTOS, TEORÍAS Y DESARROLLO DE LA SOSTENIBILIDAD, LA RSC Y EL CSP	19
2.1.1 Definición de Sostenibilidad, RSC y CSP	20
2.1.2 La RSC y el CSP en la investigación académica	27
2.1.3 Etapas históricas de la RSC y el CSP	30
2.1.4 Las dimensiones de la RSC y el CSP	39
2.1.5 Críticas a la RSC y al CSP	45
2.1.6 La RSC vista desde la teoría de los Recursos y las Capacidades	48
2.2 MODELO DE CSP DE WOOD (1991; 2010)	49
2.2.1 Principios de Responsabilidad Social	52
2.2.2 Proceso de Respuesta Social	55
2.2.3 Resultados e Impactos de Desempeño	56
2.2.4 El Modelo de CSP de Wood como Marco Integrador de los conceptos en RSC	58

2.3 LA GUÍA SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL ISO 26000:2010	60
2.3.1 Concepción y desarrollo	61
2.3.2 El Por Qué de la RSC: Principios de la Responsabilidad Social	65
2.3.3 Cómo identificar la RSC: Practicas de Responsabilidad Social	66
2.3.4 El Qué de la RSC: Materias Fundamentales y Asuntos	70
2.3.5 Cómo conseguir la RSC: Prácticas aplicadas	72
2.3.6 Críticas a la ISO 26000	74
2.4 MODELO EVOLUTIVO DE DESEMPEÑO EN RSC DE MAON, LINDGREEN Y SWAEN (2010)	77
2.4.1 La evolución de la implantación de la RSC	77
2.4.2 Modelo de siete etapas de desarrollo de la RSC	79
CAPÍTULO 3. DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD A LOS MODELOS DE EXCELENCIA	81
3.1 CALIDAD, TQM Y EXCELENCIA	83
3.1.1 Las normas ISO 9000	86
3.1.2 El cambio de paradigma: TQM	87
3.1.3 Las Características de TQM	88
3.1.4 TQM y los modelos de Excelencia	90
3.2 EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA	97
3.2.1 Los Conceptos Fundamentales	99
3.2.2 Los Criterios	102
3.2.3 El Modelo EFQM de Excelencia visto desde la teoría de los Recursos y las Capacidades	109
CAPÍTULO 4. PROPOSICIÓN DE VALOR DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN RSC	113
4.1 GESTIÓN DE LA CALIDAD Y RSC	116
4.1.1 La relación entre TQM y la RSC en la literatura académica	117
4.1.2 La relación entre la Excelencia y el CSP en la literatura académica	126

4.2 LA RSC EN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA	129
4.2.1 La Sostenibilidad y la RSC en las versiones de 2003 y 2010	133
4.2.2 La Sostenibilidad y la RSC en las versiones de 2010 y 2013	134
4.3 EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y EL MODELO DE CSP DE WOOD (1991; 2010)	137
4.3.1 Principios de Responsabilidad Social y Conceptos Fundamentales	141
4.3.2 Procesos de Respuesta Social, Resultados y Criterios	142
4.4 EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y LA GUÍA ISO 26000	148
4.4.1 Comparación general	148
4.4.2 Conceptos Fundamentales (EFQM) y Principios (ISO 26000)	150
4.4.3 Criterios (EFQM) y Materias Fundamentales (ISO 26000)	155
4.4.5 Pasos del Excellence One Toolbook for CSR (EFQM) y Prácticas y Orientaciones sobre la Integración (ISO 26000)	162
4.4.6 Conclusiones de la relación del Modelo EFQM con la ISO 26000	164
4.5 LA AUTOEVALUACIÓN EFQM COMO HERRAMIENTA DE IMPLANTACIÓN DE ACCIONES DE CSP	169
4.5.1 Evaluación según el Modelo EFQM de Excelencia	169
4.5.2 Reconocimientos a la Excelencia	172
4.5.3 La autoevaluación EFQM como herramienta de evaluación del CSP	176
4.6 RECONOCIMIENTOS SEGÚN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y EL MODELO DE DESARROLLO EVOLUTIVO DE RSC DE MAON, LINDGREEN Y SWAEN (2010)	177
4.6.1 La Cultura de comprensión de la RSC y el Compromiso hacia la Excelencia	179
4.6.2 La Cultura de asunción plena de la RSC y los Reconocimientos a la Excelencia	182
4.7 PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA Y LA RSC POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS EN LA IMPLANTACIÓN DEL CSP	187
4.7.1 El directivo como Servidor-Agente	188
4.7.2 El directivo de la empresa familiar	190
4.7.3 Estudios empíricos sobre el papel del directivo en la RSC	191
4.8 MODELO EXPLORATORIO DEL ESTUDIO	193

CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	197
5.1 LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	199
5.1.1 Características del estudio de casos	201
5.1.2 Diferentes tipos de estudios de caso	204
5.1.3 Estudios mixtos	205
5.1.4 Diseño metodológico del estudio de casos	207
5.1.5 Selección de los casos	211
5.2 DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOGIDA DE DATOS	215
5.2.1 La medición del constructo CSP: dificultades y uso de proxies	215
5.2.2 Instrumentos utilizados para abordar los objetivos de la investigación en el estudio de casos	225
5.2.3 Consulta a las organizaciones con reconocimientos EFQM	230
5.3 FASE DE CAMPO	232
5.3.1 Evidencia documental	233
5.3.2 Entrevistas	234
5.3.3 Observación directa. Artefactos físicos, tecnológicos y culturales	235
5.4 RIGOR Y CALIDAD DEL ESTUDIO	236
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO	241
6.1 PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES	243
6.1.1 Asturfeito	243
6.1.2 CTAI Ingeniería	247
6.1.3 INMER	249
6.1.4 Autoridad Portuaria de Gijón	252
6.1.5 Consulta a las organizaciones con Reconocimientos EFQM	258

6.2 GESTIÓN DEL CSP MEDIANTE EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA	259
6.2.1 Cuestiones de evaluación sobre los Principios de la Responsabilidad Social	259
6.2.2 Cuestiones de evaluación sobre los Grupos de Interés	261
6.2.3 Cuestiones de evaluación sobre las Materias Fundamentales	264
6.2.4 Cuestiones de evaluación sobre la integración de la Responsabilidad Social en toda la organización	276
6.2.5 Modelo EFQM y gestión del CSP	279
6.3 LA AUTOEVALUACIÓN EFQM COMO HERRAMIENTA DE IMPLANTACIÓN DE ACCIONES DE CSP	283
6.3.1 Ciclos de autoevaluación realizados	283
6.3.2 Detección de áreas de mejora en RSC a través de la autoevaluación	285
6.4 RECONOCIMIENTOS SEGÚN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y EL MODELO DE DESARROLLO EVOLUTIVO DE RSC DE MAON, LINDGREEN Y SWAEN (2010)	291
6.5 PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA Y LA RSC POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS EN LA IMPLANTACIÓN DEL CSP	301
6.5.1 Estudio de casos	301
6.5.2 Resultados de la consulta a las organizaciones con reconocimientos EFQM	304
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES	307
7.1 APORTACIONES	309
7.1.1 Gestión del CSP mediante el Modelo EFQM de Excelencia	309
7.1.2 La Autoevaluación EFQM como herramienta de implantación de acciones de CSP	314
7.1.3 Reconocimientos según El Modelo EFQM de Excelencia y el Modelo de Desarrollo Evolutivo de RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010)	316
7.1.4 Percepción de la importancia de la ética y la RSC por parte de los directivos en la implantación del CSP	318
7.2 NUEVO MODELO EXPLORATORIO DE LA GESTIÓN DEL CSP	319
7.3 IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	324
7.4 LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	326
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	329

ANEXOS	379
ANEXO A: TARJETAS REDER	381
ANEXO B: MODELO EFQM Y PROCESOS DE RESPUESTA SOCIAL DE WOOD (1991; 2010)	385
ANEXO C: RELACIÓN ENTRE LOS SUBCRITERIOS (MODELO EFQM DE EXCELENCIA) Y LAS MATERIAS FUNDAMENTALES (ISO 26000)	398
ANEXO D: ORGANIZACIONES CON SELLOS EFQM EN EL PRINCIPADO DE ASTURIAS	425
ANEXO E: MATRIZ DE REFERENCIA DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL CÓDIGO DE PRÁCTICA NPR 9026:2011	246
ANEXO F: MATRIZ SOBRE EL GRADO DE DESARROLLO DE LA RSC	349
ANEXO G: CUESTIONARIO PRESOR PARA LOS ESTUDIOS DE CASOS Y CONSULTA A LAS ORGANIZACIONES CON RECONOCIMIENTOS EFQM EN EL PRINCIPADO DE ASTURIAS	440
ANEXO H: CUESTIONARIO ENVIADO A LAS ORGANIZACIONES CON RECONOCIMIENTOS EFQM EN EL PRINCIPADO DE ASTURIAS	441
ANEXO I: ORGANIZACIONES CON RECONOCIMIENTOS EFQM QUE RESPONDIERON A LA CONSULTA	442
ANEXO J: PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA EN EL ESTUDIO DE CASOS RESPECTO A LOS ASUNTOS DE LA ISO 26000	445
ANEXO K: RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES EFQM EN EL ESTUDIO DE CASOS RESPECTO A TEMAS DE RSC	449

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 2.1: Definiciones de RSC</i>	23
<i>Tabla 2.2: Publicaciones dedicadas en exclusiva a temas de RSC</i>	28
<i>Tabla 2.3: Estudios bibliográficos sobre la RSC y el CSP</i>	29
<i>Tabla 2.4: Historia de la RSC y el CSP</i>	31
<i>Tabla 2.5: Comparativa de las diferentes propuestas de dimensiones de la RSC</i>	40
<i>Tabla 2.6: Principales contribuciones al concepto de RSC</i>	45
<i>Tabla 2.7: Modelo de CSP Wood (2010)</i>	51
<i>Tabla 2.8: Comparativa de los elementos del CSP</i>	51
<i>Tabla 2.9: Principios de RSC de Wood (1991)</i>	54
<i>Tabla 2.10: Ejemplos de Resultados en CSP según Wood (1991)</i>	58

<i>Tabla 2.11: Relación entre los Principios de Wood y los Principios de la Guía ISO 26000</i>	66
<i>Tabla 2.12: Relación entre los Procesos de Respuesta Social de Wood y la Guía ISO 26000</i>	68
<i>Tabla 2.13: Relación entre el Proceso de Evaluación del Entorno y la Guía ISO 26000</i>	69
<i>Tabla 2.14: Relación entre el Proceso de Gestión de los Grupos de Interés y Guía ISO 26000</i>	69
<i>Tabla 2.15: Relación entre el Proceso de Gestión de asuntos y temas públicos, la Guía ISO 26000 y las dimensiones de la RSC</i>	71
<i>Tabla 2.16: Relación entre el Proceso de Gestión de asuntos y temas públicos y la Guía ISO 26000</i>	73
<i>Tabla 2.17: Modelos de Etapas del Desarrollo de la RSC</i>	78
<i>Tabla 2.18: Modelo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) del Desarrollo de la RSC</i>	79
<i>Tabla 2.19: Modelo de siete etapas de desarrollo de la RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010)</i>	80
<i>Tabla 3.1: Comparación de Modelos de Excelencia</i>	93
<i>Tabla 3.2: Dimensiones de TQM y Criterios del Modelo EFQM de Excelencia</i>	95
<i>Tabla 3.3: Contenido de los 8 Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM de Excelencia (2010 – 2013)</i>	101
<i>Tabla 3.4: Criterios y Subcriterios Agentes del Modelo EFQM de Excelencia</i>	104
<i>Tabla 3.5: Criterios y Subcriterios Resultados del Modelo EFQM de Excelencia</i>	106
<i>Tabla 3.6: Relación entre los Conceptos Fundamentales y los Criterios versión 2010</i>	108
<i>Tabla 3.7: Relación entre los Conceptos Fundamentales y los Criterios Agentes versión 2013</i>	109
<i>Tabla 3.8: Relación entre RBV y Modelo EFQM de Excelencia</i>	111
<i>Tabla 4.1: Estudios teóricos sobre TQM y RSC</i>	119
<i>Tabla 4.2: Estudios empíricos sobre EFQM y RSC</i>	121
<i>Tabla 4.3: Cambios en los Conceptos Fundamentales</i>	131
<i>Tabla 4.4: Modelo EFQM de Excelencia y Modelo de Wood (2010)</i>	139
<i>Tabla 4.5: Modelo EFQM de Excelencia 2010 (Conceptos Fundamentales/Criterios y Subcriterios) y Modelo de Wood (2010)</i>	146
<i>Tabla 4.6: Modelo EFQM de Excelencia 2013 (Conceptos Fundamentales/Criterios y Subcriterios) y Modelo de Wood (2010)</i>	147
<i>Tabla 4.7: Relación entre el Modelo EFQM de Excelencia y la ISO 26000</i>	149
<i>Tabla 4.8: Relación entre los Principios de Wood, los Principios de la Guía ISO 26000 y los Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM de Excelencia 151</i>	151

<i>Tabla 4.9: Relación entre los Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM de Excelencia 2010 y los Principios de la ISO 26000</i>	152
<i>Tabla 4.10: Relación entre los Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM de Excelencia 2013 y los Principios de la ISO 26000</i>	153
<i>Tabla 4.11: Prácticas de la ISO 26000 y pasos del Excellence One Toolbook</i>	163
<i>Tabla 4.12: Fases para la obtención de los Reconocimientos según el Modelo EFQM de Excelencia</i>	175
<i>Tabla 4.13: Relación entre el Modelo de desarrollo de la RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) y el esquema de Reconocimiento del Modelo EFQM (2010)</i>	185
<i>Tabla 5.1: Adecuación del estudio de casos a nuestra investigación</i>	203
<i>Tabla 5.2: Ficha técnica del estudio</i>	209
<i>Tabla 5.3: Número de organizaciones en el Principado de Asturias por tipo de Sellos EFQM</i>	213
<i>Tabla 5.4: Criterios para medir el CSP de Gjøølberg (2009)</i>	218
<i>Tabla 5.5: Normas y estándares utilizados como proxys de CSP</i>	224
<i>Tabla 5.6: Ventajas e inconveniente de los diferentes métodos de recolección de evidencias</i>	233
<i>Tabla 5.7: Evaluación de la calidad del estudio de casos</i>	238
<i>Tabla 6.1: Implicación de Asturfeito con Sistemas de Gestión</i>	246
<i>Tabla 6.2: Implicación de CTAI Ingeniería con Sistemas de Gestión</i>	249
<i>Tabla 6.3: Implicación de INMER con Sistemas de Gestión</i>	251
<i>Tabla 6.4: Implicación de la APG con Sistemas de Gestión</i>	257
<i>Tabla 6.5: Síntesis de la información sobre las Organizaciones que respondieron a la consulta (N=35)</i>	258
<i>Tabla 6.6: Evidencias de la pertinencia de Materias Fundamentales para Asturfeito</i>	268
<i>Tabla 6.7: Asuntos pertinentes para Asturfeito sin evidencia de buenas prácticas</i>	269
<i>Tabla 6.8: Evidencias de la pertinencia de Materias Fundamentales para CTAI Ingeniería</i>	270
<i>Tabla 6.9: Asuntos pertinentes para CTAI Ingeniería sin evidencia de buenas prácticas</i>	271
<i>Tabla 6.10: Evidencias de la pertinencia de Materias Fundamentales para INMER</i>	272
<i>Tabla 6.11: Asuntos pertinentes para INMER sin evidencia de buenas prácticas</i>	273
<i>Tabla 6.12: Evidencias de la pertinencia de Materias Fundamentales para la APG</i>	274
<i>Tabla 6.13: Asuntos pertinentes para la APG sin evidencia de buenas prácticas</i>	275
<i>Tabla 6.14: Auto evaluación de su CSP por las organizaciones y evaluación frente a las evidencias encontradas</i>	293

<i>Tabla 6.15: Datos sobre número de empresas que realizan acciones en CSP según el tipo de sello</i>	299
<i>Tabla 6.16: Iniciativas en CSP en el estudio de de Godos, Fernández y Cabeza (2012) y en el presente estudio</i>	300
<i>Tabla 6.17: Resultados de PRESOR para el estudio de casos</i>	301
<i>Tabla 6.18: Datos descriptivos sobre el perfil servidor y agente en las organizaciones consultadas</i>	305
<i>Tabla 6.19: Datos sobre número de empresas que realizan acciones en CSP según el perfil servidor</i>	305

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.1: Estructura de la investigación</i>	15
<i>Figura 2.1: Portada del número de Marzo de 1946 de la revista Fortune</i>	33
<i>Figura 2.3: Evolución de la RSC</i>	37
<i>Figura 2.2: Desarrollo de los conceptos relacionados con la RSC</i>	37
<i>Figura 2.4: Agrupación de los Conceptos de RSC y su interrelación</i>	38
<i>Figura 2.5: Expresión gráfica del concepto de RSC</i>	43
<i>Figura 2.6: Relación entre la RSC y el CSP</i>	57
<i>Figura 2.7: Esquema de la Guía sobre RS ISO 26000</i>	65
<i>Figura 3.1: Evolución de la Calidad</i>	88
<i>Figura 3.2: Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM 2013</i>	100
<i>Figura 3.3: Modelo EFQM de Excelencia 2013</i>	102
<i>Figura 3.4: Relación entre la dimensión teórica de RBV y el Modelo</i>	111
<i>Figura 4.1: M.C. Escher: “Manos dibujando”, 1948</i>	137
<i>Figura 4.2: El modelo de CSP de Wood dentro del Modelo EFQM de Excelencia</i>	142
<i>Figura 4.3: Propuesta de valor del Modelo EFQM en RSC partiendo de la Guía ISO 26000</i>	166
<i>Figura 4.4: Lógica REDER (2013)</i>	170
<i>Figura 4.5: Proceso de autoevaluación</i>	171
<i>Figura 4.6: Niveles de Reconocimiento EFQM</i>	173
<i>Figura 4.7: Modelo exploratorio de la gestión del CSP</i>	196

<i>Figura 5.1: Diseño metodológico del estudio de casos</i>	208
<i>Figura 5.2: Pasos en el proceso de implementación de la auto-evaluación según el NPR 9026</i>	226
<i>Figura 5.3: Relación entre las preguntas del NPR 9026 y los Capítulos de ISO 26000</i>	227
<i>Figura 6.1: Organigrama de Asturfeito</i>	244
<i>Figura 6.2: Organigrama de CTAI Ingeniería</i>	247
<i>Figura 6.3: Organigrama de INMER</i>	250
<i>Figura 6.4: Organigrama de la APG</i>	253
<i>Figura 6.5: Asuntos pertinentes de la ISO 26000 para los cuatro casos estudiados</i>	266
<i>Figura 6.6: Desarrollo alcanzado por las organizaciones estudiadas en los Asuntos pertinentes</i>	280
<i>Figura 6.7: Apartados de la ISO 26000 afectados por las áreas de mejora en los casos estudiados</i>	287
<i>Figura 7.1: Nuevo modelo exploratorio de la gestión del CSP</i>	323

Resumen:

El Desempeño Social Corporativo (CSP: *Corporate Social Performance*) es uno de los temas de las relaciones entre empresa y sociedad que presentan mayores dificultades para su estudio, habiéndosele dedicado mayor esfuerzo teórico que empírico, y sin que los estudios empíricos hayan medido el concepto en su totalidad. Asimismo, Wood (2010) detecta una carencia de enfoques diferentes a los apuntados por la literatura que aborda las relaciones entre empresa y sociedad en el estudio del CSP, sugiriendo futuras líneas de investigación hacia otras áreas de la gestión de empresas. En este contexto, el propósito de esta tesis es analizar el contenido y el grado de gestión de CSP con el Modelo EFQM de Excelencia, analizando, con un estudio de casos, cómo organizaciones con Reconocimientos según el Modelo EFQM despliegan de forma práctica el CSP. El Modelo EFQM de Excelencia es una herramienta que nació vinculada con la Gestión de la Calidad, y que está siendo empleada por las organizaciones para gestionarse globalmente. Mediante un estudio teórico compararemos el Modelo EFQM de Excelencia con el modelo de CSP de Wood (1991) y otros referenciales ampliamente aceptados de CSP, comprobando hasta qué punto el primero permite gestionar todas las dimensiones del CSP (asuntos éticos, económicos, medioambientales y sociales). Utilizando un estudio de casos se estudiará hasta qué punto la autoevaluación según el Modelo EFQM de Excelencia ha jugado un papel importante en la implantación de prácticas de CSP. Adicionalmente, empleando el modelo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) sobre el grado de desarrollo del CSP, se analizará la medida en que el nivel alcanzado en CSP por una organización depende directa y positivamente del nivel de desempeño alcanzado en el Modelo EFQM de Excelencia. Finalmente, se analizará la medida en que la decisión de implantar acciones de CSP está directa y positivamente influida por la actitud de los directivos hacia la RSC.

Palabras clave: Desempeño Social Corporativo, Modelo EFQM de Excelencia, evaluación según EFQM, niveles de implantación, desarrollo de la RSC, importancia de la RSC para los altos directivos.

CAPÍTULO 1
MOTIVACIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene por objetivo la presentación de la investigación. En el **primer** apartado se exponen los motivos que han llevado a dedicar este trabajo a la Responsabilidad Social Corporativa, a como las organizaciones pueden gestionar su desempeño en ella y al estudio de si desde técnicas avanzadas de calidad se puede acometer la tarea de gestionar las dimensiones económicas, sociales, medioambientales y éticas de forma que se asegure la sostenibilidad de las organizaciones.

En el **segundo** apartado se plantea la investigación en forma de objetivos para de esta manera poder ofrecer resultados concretos al finalizar la misma. La **tercera** y última parte se reserva para la explicación de las diferentes etapas por las que la investigación transcurrirá y que han de llevar a la confirmación o no de nuestras tesis exploratorias dentro del marco teórico, lo que permitirá dar respuesta a las preguntas de investigación o avanzar en su conocimiento.

1.1 MOTIVACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa

¿Para qué son las empresas? y ¿qué contribución hacen a la sociedad? dice Handy (2002) que se pregunta la sociedad actual. Y si se sabe para qué son las empresas, ¿están las actuales organizaciones cumpliendo su función?, ¿están contribuyendo a la sociedad en la medida en la que ésta les pide? Para asegurarse de que esto es así, y para tratar de detener la externalización de negatividades, la sociedad está solicitando a las empresas, y también a otras organizaciones, más información y responsabilidades sobre su desempeño Social y Medio Ambiental sin que por eso se descuiden los resultados Económicos, y todo ello con comportamientos Éticos. Esto es lo que conocemos bajo el termino paraguas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que Carroll (2008) definió como: “...*la creencia general sostenida por un creciente número de ciudadanos de que las empresas modernas tienen responsabilidades hacia la sociedad que van más allá de sus obligaciones hacia los accionistas e inversores en la firma. La RSC aplica a todo tipo de organizaciones*”. Según Lydenberg (2005) la RSC es una reevaluación del papel de las empresas en la sociedad. El fin último de ella es asegurar la Sostenibilidad, es decir que el comportamiento actual de las organizaciones no hipoteque el futuro ni de las propias organizaciones ni de la sociedad en su conjunto.

En definitiva, se está hablando de una forma más humana, más ética y más transparente de hacer negocios (van Marrewijk, 2003), aunque desde luego no se debe olvidar que el objetivo es hacer negocios, pero no a costa de los demás, porque, al final, la RSC no versa sobre cómo se reparten los beneficios, enfoque tradicional, si no sobre cómo se generan, enfoque holístico (Fontrodona y Argandoña, 2011).

La rendición de cuentas

El resultado de este empeño es que las organizaciones se encuentran que han de afrontar cada vez mayores cambios sociales y societarios (Zwetsloot y van Marrewijk, 2004) y que han de rendir cuentas ante una

gran cantidad de grupos de interés¹ (Peddle y Rosam, 2004). Éstos ya no son los tradicionales como consecuencia de que tanto ellos como los temas de la RSC varían cada vez (Maon y Waddock, 1992; Nasi et al., 1997) al estar la RSC motivada en gran parte por la globalización (Baron, 1995; Kostova y Zaheer, 1999; Porter y Kramer, 2006b; Vogel, 2008; Knudsen, 2011). Esto hace que la agenda de la RSC está moldeada por las noticias en los medios o por la atención dispensada por el público (Scheufele, Haas y Brosius, 2011), donde Internet obliga a que las organizaciones sean más transparentes (Sharfman, Shaft y Tihanyi, 2004) y a que la información a los medios sobre RSC sea rápida (Lee y Carroll, 2011).

Esta forma de proceder parece que ha calado entre las organizaciones en los últimos años, por ejemplo, según un estudio de Boli y Hartsuiker (2001) en 1977 menos de la mitad de las empresas del Fortune 500 mencionaban la RSC en sus informes anuales, mientras que a finales de la década de los 90 casi el 90% adoptaban la RSC como un elemento esencial de los objetivos de su organización e informaban activamente de sus esfuerzos en RSC en los informes anuales.

Por lo tanto la RSC es una prioridad para los ejecutivos en cualquier país dado que los gobiernos, los activistas y los medios de comunicación se han centrado en hacer rendir cuentas a las empresas sobre las consecuencias sociales de las decisiones empresariales (Porter y Kramer, 2006a).

El Desempeño Social Corporativo

En esta tarea de rendir cuentas ante las preocupaciones de diferentes grupos de interés sobre RSC (lo que Crouch, 2006, llama recalibración de las relaciones empresa sociedad) ya no sirven las herramientas clásicas. Esto queda de manifiesto en las palabras de Jane Nelson (2006), Directora del Programa de RSC de la John F. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard “*En los últimos años las empresas han comenzado a moverse más allá de la tradicional filantropía y el cumplimiento básico de la ley hacia una nueva forma de responsabilidad corporativa y social.*” Esto no hace sino confirmar lo recogido por Lindgreen, Swaen y Johnston (2009) de los trabajos de Lichtenstein et al. (2004) y Lindgreen y Swaen (2005) que presentan la absoluta necesidad que tienen las empresas de definir su papel en la sociedad y de aplicar a sus actividades normas y estándares responsables en asuntos sociales, éticos y legales. Ante esta situación las organizaciones afrontan la tarea de tener que acometer su gestión coordinadamente, por lo que cobran una importancia capital los principios, los procesos y los resultados que las organizaciones aplican en la búsqueda de la Sostenibilidad mediante la RSC. Se está hablando de **nuestro concepto de interés**: el Desempeño Social Corporativo (CSP²) “*...consecuencia vital y lógica de la RSC*” (Carroll, 2008), y que se estudiará aplicando el modelo definido por Wood (1991). Para esta

¹ El término grupos de interés fue acuñado por el Stanford Research Institute en 1963. Según AECA (2003, p. 13) son aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia.

² Corporate Social Performance. A lo largo del trabajo mantendremos el término en inglés ya que es la expresión más usada en la literatura

investigadora “El CSP se refiere a los daños y beneficios que resultan de las interacciones de las organizaciones de negocios con su entorno extendido, incluidas las dimensiones sociales, culturales, legales, políticas, económicas y naturales” (Wood, 2010, p. 51), o en otras palabras, es la gestión del impacto de una organización sobre su entorno.

RSC y CSP ¿son lo mismo?

Como se expondrá más adelante, el campo de los estudios sobre RSC, el de las investigaciones sobre la relación entre la sociedad y las empresas, comprende varios enfoques, teorías y terminologías que son diversas, ambiguas e incluso complejas (Garriga y Melé, 2004). En él existe un debate académico entorno al CSP y la RSC, centrado en si representan los mismos conceptos, si el CSP es un posible enfoque de la RSC o si el CSP es la implantación de la RSC. Nosotros compartimos la visión de Frederick (1978) de que la RSC pertenece al campo de los principios mientras que el CSP al de los resultados. En este contexto la Sostenibilidad es el fin y la RSC el camino (Linannen y Panapanaan, 2002). Es decir que la Sostenibilidad (económica, social, ética y medio ambiental) es el objetivo de todas las organizaciones, la RSC es el marco teórico sobre el que se desarrolla esta búsqueda y el CSP es la forma práctica con la que las organizaciones pueden plasmar todo lo que hacen y obtienen.

Los sistemas de gestión en RSC

Para poder dar respuesta a las exigencias a las que las organizaciones se ven sometidas al evolucionar el concepto de CSP se han desarrollado herramientas tales como: las normas AA1000³, SG-21⁴, SA 8000⁵ o IQNet SR 10⁶, la guía para memorias de sostenibilidad Global Reporting Initiative (GRI)-G3⁷, el Pacto

³ The AA1000 series (<http://www.accountability.org/>). Organización compuesta por miembros, abierta a todas las organizaciones y personas. Establece cuotas para los miembros. El área de trabajo principal es el control de los informes de responsabilidad respecto a la sostenibilidad y el compromiso con las partes interesadas. Ha redactado tres normas basadas en principios para su uso por parte de cualquier organización: AA1000APS: proporciona los principios generales de la rendición de cuentas; AA1000AS: proporciona los requisitos para llevar a cabo el aseguramiento de la sostenibilidad; AA1000SES: proporciona un marco de referencia para el compromiso con las partes interesadas.

⁴ Redactada por Foretica (<http://www.foretica.org/>). SG21 Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (<http://sge21.foretica.org/>) Iniciativa que define criterios acerca del establecimiento, implementación y evaluación de los sistemas de gestión en ética y responsabilidad social.

⁵ Redactada por Social Accountability International (SAI, <http://www.sa-intl.org>). Organización de múltiples partes interesadas que aborda las prácticas laborales en la cadena de suministros. Establece la Norma SA 8000 para lugares de trabajo. Una organización independiente, Social Accountability Accreditation Services (SAIS) acredita a los proveedores con la certificación SAI 8000. SAI elabora el Manual para la Implementación de un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social para la Cadena de Suministros y otras herramientas. Organiza conferencias y formación en asuntos laborales en la cadena de suministros.

⁶ Norma sobre Sistemas de gestión de la responsabilidad social. Requisitos. El antecesor de la IQNet SR 10 de 2011 fue la norma RS 10 de 2009 de AENOR.

⁷ Redactada por Global Reporting Initiative (GRI), <http://www.globalreporting.org>. Iniciativa que proporciona pautas y herramientas de apoyo para los informes de sostenibilidad. Las partes interesadas de la organización proporcionan orientaciones y gobernanza a la organización. Sus guías, suplementos y anexos se ofrecen gratuitamente en el sitio Web de la GRI. Entre sus iniciativas y herramientas se encuentran: Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad (Sustainability Reporting Guidelines); Varios suplementos específicos para los sectores, en áreas tales como: construcción, Vestido (ropa) y Telecomunicaciones; Protocolo Técnico de los Límites de la Organización (Boundary Technical Protocol).

Mundial⁸ de las Naciones Unidas, la Guía sobre Responsabilidad Social ISO 26000 o el Marco Conceptual de la RSC de la AECA⁹. Estas iniciativas las denominan Matten y Moon (2008) RSC Explícita en contraposición a la RSC Implícita donde esta última está formada por valores, normas y reglas (algunas codificadas y obligatorias) que resultan en requerimientos para las corporaciones y no son voluntarias.

A esto hay que unirle una gran presión del mercado de servicios en Sostenibilidad y RSC dado que como afirma Elkington (2006) “...*el negocio de la Sostenibilidad está preparado para despegar.*” De la misma opinión son Crane et al. (2008) al citar la información aportada por Ethical Performance (2007) y Leipziger (2003) sobre el crecimiento espectacular de todos los servicios profesionales, consultoras y certificadoras, grupos de presión y estándares que se han desarrollado al calor de la RSC. Además, a las iniciativas voluntarias en RSC antes citadas, hay que añadirles otros sistemas de gestión, normalmente voluntarios, relacionados con temas de RSC que ya existían como las normas de gestión de la calidad, el medioambiente o los riesgos laborales¹⁰. El resultado es que las organizaciones se encuentran ante un excesivo número de estándares donde la mayor parte de ellos se centran en la gestión de la RSC de una forma vertical, esto es carecen de la capacidad de gestionar otras áreas de la organización que influyen en ella (Waddock y Bodwell, 2002).

Los Modelos de Excelencia y la RSC

Una herramienta para la gestión transversal pueden ser los Modelos de Gestión Avanzada, Gestión de la Calidad Total (TQM¹¹) o modelos de Excelencia, como el Modelo EFQM de Excelencia. Esto es así ya que abarcan todas las áreas de la gestión de una organización (McAdam y Leonard, 2003) al extender el alcance de la Gestión de la Calidad (GC) hasta aspectos estratégicos de toda la organización, más allá de la calidad de productos y servicio (Ghobadian, Galleary y Hopkins, 2007). Estos modelos se han convirtiendo en verdaderas herramientas de management, y nacieron vinculados con la Gestión de la Calidad (GC), según recogen Bou-Llusar et al. (2009).

La relación de la GC y la Excelencia con la RSC ya fue apuntada por los pioneros de la calidad: Crosby (1986), Deming (1986) y Juran y Gyna (1993), tal y como han recogido McAdam y Leonard (2003). Trabajos posteriores como el de Ghobadian, Galleary y Hopkins (2007) también sugerían esta vinculación, aunque consideraban que existían algunos aspectos que deberían abordarse más explícitamente, ampliando

⁸ Iniciativa desarrollada por la Secretaría General de las Naciones Unidas dirigida a organizaciones de negocios. Está abierta a cualquier organización y establece 10 principios en las áreas de derechos humanos, trabajo, medioambiente y anticorrupción. Se espera que las organizaciones participantes tomen medidas en conformidad con su compromiso y que informen anualmente sobre sus esfuerzos. La certificación y el uso del logo de la organización se da tras la aprobación del UNGC.

⁹ Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (<http://www.aeca.es>)

¹⁰ Estos tres sistemas son gestionados mayoritariamente con el uso de las Normas UNE-EN ISO 9001:2008 para Calidad, UNE-EN ISO 14001:2004 para el Medio Ambiente y la OHSAS 18001:2007 para la Prevención de los Riesgos Laborales.

¹¹ TQM: Total Quality Management en inglés. Utilizaremos la expresión inglesa para referirnos a un concepto que en castellano se ha tratado como Gestión de la Calidad Total.

los elementos de la GC para abordar de una manera más consciente aspectos referidos a la RSC. También Wilkinson et al. (1998) y Karapetrovic (2003) sugirieron que desde los planteamientos de la GC se puede dar el salto hacia lo que se podría denominar la 3ª generación de la calidad, que incluye aspectos relativos a la gestión de la responsabilidad social. En el proceso de evolución de la GC, Zwetsloot y van Marrewijk (2004) y van Marrewijk et al. (2004) apuntan que entre los próximos retos que afronta la GC están los relacionados con la contribución a la calidad de la sociedad, y consideran la gestión de la responsabilidad social como el siguiente paso en la Excelencia.

El Modelo EFQM de Excelencia y la RSC

En Europa la gestión de la Excelencia se está realizando mayoritariamente empleando el Modelo EFQM de Excelencia en la Gestión (Bayo-Moriones et al., 2010). De él destacan Kim, Kumar y Murphy (2010) que es ampliamente reconocido como una teoría representativa para mejorar la GC tradicional al expandir el estrecho concepto orientado hacia la calidad en un concepto de gestión holístico.

Hasta ahora solo Foote, Gaffney y Evans (2010) han estudiado la propuesta de valor en RSC de un modelo de GC concreto, el Modelo Malcolm Baldrige, encontrando que hay suficiente apoyo en la literatura académica para concluir que este Modelo implica un compromiso con la RSC que mejora la calidad y el rendimiento de la firma en todas sus áreas. La presente investigación se propone explorar si la gestión transversal del CSP se puede conseguir con el Modelo EFQM de Excelencia y, si siendo así, en qué grado lo hacen y qué similitudes existen entre el compromiso con la Excelencia y la RSC.

Respecto a la presencia de la RSC en el Modelo EFQM de Excelencia su visión humanística (Martín-Castilla, 2002) hace de él una herramienta de utilidad para que las organizaciones se gestionen con criterios de Sostenibilidad y RSC en Europa, máxime cuando la revisión de 2013 presenta un mayor énfasis que el Modelo 2010 en estos temas. Esta especial inclinación hacia la RSC ya la destacó Tan (2002) cuando afirmó que en Europa TQM (el Modelo EFQM de Excelencia) daba más relevancia al impacto social y a la gestión de los recursos humanos que otros modelos en países menos desarrollados. Esto se ha visto confirmado por Talwar (2011) que en su estudio de más de 100 modelos de Excelencia y premios nacionales en 82 países cita al Modelo EFQM de Excelencia como el que mayor peso concede a las Personas de la organización y a la Sociedad. En efecto, esto es así ya que según Rusjan (2005) el Modelo EFQM de Excelencia está diseñado para tratar cada aspecto de una organización y permitir a las organizaciones evaluarse identificando puntos fuertes y áreas de mejora, uniformizar el lenguaje y los modos de pensar en la organización, integrar iniciativas eliminando duplicidades e identificando carencias y disponer de una estructura básica de gestión (EFQM, 2010).

El Modelo EFQM de Excelencia y el CSP

En este contexto, tanto la Sostenibilidad y la RSC como el CSP han de tener un reflejo dentro del Modelo EFQM de Excelencia, y cabe plantearse de qué forma y hasta qué punto las organizaciones conocen y

emplean la potencia del Modelo EFQM de Excelencia para implantar principios, procesos y obtener resultados en Sostenibilidad y RSC, es decir para implantar el CSP, y qué relación existe entre el nivel de gestión alcanzado por la organizaciones según el Modelo EFQM de Excelencia y el nivel en CSP. De esta forma se responderá a las preguntas planteadas por Lindgreen, Swaen y Johnston (2009) sobre la necesidad de comprender cómo las organizaciones realizan sus políticas de RSC, y de Bhattacharya y Sen (2004) sobre cómo despliegan sus prácticas de RSC, en otras palabras: como aplican el CSP. Puesto que según Matten et al. (2003, p. 110) el CSP “...*intenta modelizar y medir la Responsabilidad Social en términos de rendimiento*”, es el CSP el mejor enfoque para una investigación centrada en la aplicación de los principios de la RSC con una herramienta basada en las directrices de TQM, como el Modelo EFQM de Excelencia.

El Modelo EFQM como herramienta de gestión

La importancia del Modelo EFQM de Excelencia como herramienta de gestión se justifica por numerosos factores. Investigadores como Tsiotras y Gotzamani (1996) y Crowe, Noble y Machimada (1998) según recogen Heras, Casadesús y Marimón (2011), reconocen el impulso que la Comisión Europea dio a la adopción del Modelo EFQM por parte de las empresas europeas dentro del proceso de armonización para la creación del Mercado Único en 1992. En España 7 Gobiernos Autonómicos y el Central lo usan para evaluar a los candidatos a diversos premios a la calidad. Asimismo el Ministerio de la Presidencia, a través de la AEVAL¹², admite el Modelo EFQM de Excelencia cómo procedimiento válido para evaluar la calidad en la Administración. A nivel académico la ANECA¹³ ha reconocido su uso como modelo de evaluación de los servicios de gestión universitaria (ANECA, 2007). Todo ello significa que es ampliamente aceptado como una herramienta para alcanzar una gestión excelente.

También las organizaciones privadas otorgan a los Reconocimientos EFQM un alto valor, tal y cómo sugieren Heras, Arana y Casadesús (2006). En España el peso de las organizaciones que están trabajando con el Modelo EFQM de Excelencia es muy grande en el conjunto de la economía nacional dado que el 40% de las empresas cotizadas en el IBEX 35 son socias del Club Excelencia en Gestión, representando el 25% del PIB de España, y su tamaño es muy amplio yendo desde la micro PYME hasta la gran empresa (Club Excelencia en Gestión, 2009a).

Respecto a su importancia a nivel internacional, Tan et al. (2003) han identificado 53 premios nacionales a la calidad, que están basados en la evaluación de la gestión siguiendo los tres modelos de excelencia más difundidos a nivel internacional: Premio Deming, Malcolm Baldrige y Modelo EFQM de Excelencia (Curkovic et al., 2000), siendo reconocido este último como el modelo de excelencia más robusto de los

¹² Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (<http://www.aeval.es>). Ver AEVAL (2006; 2007; 2009)

¹³ Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (<http://www.aneca.es>).

actuales (Dubas y Nijhawan, 2005). Asimismo es empleado por varios países europeos como modelo para sus premios nacionales (Alonso-Almeida, Barcos-Redín y Martín-Castilla, 2006). Yang, Hu y Qian (2012) escogieron el Modelo EFQM de Excelencia, frente a los otros antes citados, ya que en su opinión era el más práctico y el que más temas abarcaba de todos.

Respecto a los estudios sobre el Modelo EFQM de Excelencia, del Río y Martínez (2007) detectaron carencias en la investigación empírica en gestión de la calidad en España tales como problemas en cuanto a su segmentación, tanto por sectores como por tamaño, y la **práctica ausencia** de estudios sobre RSC y sus **sinergias** con herramientas de gestión. Kim, Kumar y Murphy (2010) estudiaron los trabajos académicos sobre el Modelo EFQM de 1994 a 2007, encontrando escasa segmentación y detectaron la pérdida del enfoque **holístico** del Modelo en los estudios analizados.

Propuesta de valor del Modelo EFQM en CSP

Con el objeto de obtener una aproximación a la posible relación entre el Modelo EFQM de Excelencia y la RSC se realizó una consulta¹⁴ a los Centros de Excelencia¹⁵ (en adelante CdE) dado su rol de organizaciones públicas o de organismos intermedios que están a la orden del día del estado de la cuestión en buenas prácticas de gestión. Además estas organizaciones son las convocantes o gestores de los premios a la calidad en sus Comunidades Autónomas (Corredor y Goñi, 2010). Las principales aportaciones del estudio fueron que la propuesta de valor del Modelo EFQM en RSC es mayor que la aportada por la norma ISO 9001, pudiendo considerarse el Modelo EFQM como un paso natural hacia la RSC dadas sus similitudes y vínculos; y que una adecuada gestión de la Sostenibilidad y la RSC implica un alto grado de desarrollo en el compromiso con la Excelencia en la gestión: alrededor de los 400 o 500 puntos.

En la revisión de trabajos anteriores se ha constatado que la relación entre la RSC y el Modelo EFQM de Excelencia contiene aspectos que no han sido estudiados en profundidad. Uno de los más importantes, y que constituye una de las principales aportaciones del presente trabajo es la existencia de una **relación**, y su **fuerza**, entre el CSP (la implantación de la Sostenibilidad y la RSC en las organizaciones) y los Modelos de Excelencia. Esto es, se busca conocer cuál es la **generación de valor** (valor, equilibrio y rendición de cuentas) en el campo de las relaciones entre empresa y sociedad (Schwartz y Carroll, 2008) que el Modelo EFQM de excelencia puede hacer.

Reverte (2009) en su estudio sobre **46** informes de Sostenibilidad de empresas españolas en 2005-2006, afirma que la mayor parte de la investigación académica está basada en entidades del Reino Unido y los

¹⁴ La Encuesta se realizó con ocasión del Encuentro de Centros de Excelencia celebrado el 8 y 9 de mayo de 2008 en Barcelona.

¹⁵ Centros de Excelecnia (<http://www.centrosdeexcelencia.com/>): representan a las organizaciones públicas o privadas que están encargadas de la difusión de buenas prácticas de gestión. Representan a 14 Comunidades Autónomas no estando representadas Murcia, Extremadura y Castilla La Mancha ni las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla.

EE.UU. y en el caso español solo se tratan las áreas **medioambientales**. Lockett, Moon y Visser (2006) señalan que la mayor parte de los informes de Sostenibilidad se centran en la componente **medioambiental** y **ética**. Una limitación similar también la encuentra Wood (2010) ya que en ninguno de los 150 trabajos académicos que estudió se mide el CSP en todas sus **dimensiones**. Respecto a la medición y prueba **empírica**, Wood y Jones (1995) habían detectado que ésta era escasa en CSP, y Lee (2008) en RSC, lo que no hace nada más que confirmar los hallazgos de de Bakker, Groenewegen y den Hond (2005) de que 2/3 de los estudios sobre CSP son solo **teóricos**, por lo que parece necesario avanzar en los estudios **empíricos**. Wood (2010) señala también la carencia de un enfoque **interdisciplinar**, **ecléctico** sobre la materia, que incorpore investigaciones de **otros campos** al dominio del CSP, algo que sugiere para futuras investigaciones. Al abordar el CSP desde la gestión de TQM se espera aportar hallazgos de interés en esta línea, incluyendo asuntos éticos, económicos, sociales y medioambientales. Esta opinión también es compartida por Tarí (2011), quien señala la necesidad de que se estudien las relaciones entre las prácticas de **gestión de la calidad** (p.e. liderazgo, orientación al cliente, gestión de proveedores y gestión de personas) y las **dimensiones de la RSC** (p.e. comportamiento ético y aspectos sociales).

En definitiva, es necesario definir hasta dónde llega la propuesta de valor en la implantación de la RSC, es decir en CSP, del Modelo EFQM de Excelencia, y comprobar mediante un estudio cualitativo como están implantando el CSP las organizaciones que emplean el Modelo EFQM de Excelencia y cuál es la influencia en este proceso del perfil en relación con la RSC de los máximos directivos. Este último aspecto ya había sido señalado por de Godos, Fernández y Cabeza (2012) como un tema para futuras investigaciones. Es importante señalar que según Thiengnoi y Afzal (2009) son escasos los estudios cualitativos sobre la relación entre CSP y el Modelo EFQM de Excelencia.

Para ello se empleará el modelo de CSP de Wood (1991; 2010), que es considerado por Carroll (1999) como una de las primeras y más importantes aportaciones a la RSC, y por Swanson (1995) y Lee (2008) como uno de los trabajos sobre los que pivota la investigación en CSP. Asimismo comprobaremos de forma conceptual y empírica la validez del modelo de desarrollo en RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) en un entorno de Excelencia.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La tesis de investigación se presenta en los siguientes términos: la gestión de la Excelencia mediante el Modelo EFQM **abarca** todas las áreas de una organización y en particular aquéllas a las que hace referencia la Sostenibilidad y la RSC, convirtiéndose en una **herramienta** de gestión proactiva de las mismas, por lo que los **principios**, **procesos** y **resultados** del Modelo de CSP de Wood (1991) han de estar comprendidos en el Modelo EFQM. La implantación de acciones en CSP está relacionada con el

grado de madurez en la implantación del Modelo EFQM, habiendo sido estas acciones implantadas como consecuencia de planes de mejora resultado de **autoevaluaciones según el Modelo**. Asimismo la decisión de las organizaciones de emprender acciones específicas en CSP está **influenciada** por la percepción individual de la importancia de la ética y la RSC por parte de los directivos. Estos supuestos de partida se concretan en los objetivos que se explican a continuación.

1.2.1 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL CORPORATIVO (CSP) MEDIANTE EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

Para Bou-Llúsar et al. (2009) la gestión de acuerdo con el modelo EFQM abarca **más** áreas que las puramente técnicas, algo que McAdam y Leonard (2003) también defienden cuando admiten que es necesario que la ética, los principios y el respeto a las personas **formen** parte de los principios de la calidad. Otros autores, como Stainer y Stainer (1995), Oakland y Oakland (1998) y Fisscher y Nijhof (2005) exponen que los resultados esperados de la GC deberían ser expresión de los intereses **equilibrados** de los grupos de interés. Raiborn y Payne (1996) van más allá cuando afirman que la GC es simplemente buena ética puesta en práctica. En lo que respecta al Modelo EFQM de Excelencia, Martín-Castilla (2002) afirma que la gestión ética encaja **perfectamente** en él, permitiendo un enfoque integral e integrador de los asuntos éticos. En esta línea Kok et al. (2001) proponen un esquema de auditoría de la RSC **integrado** en la estructura de autoevaluación de las organizaciones mediante la presentación a Premios de Excelencia, que es prácticamente la misma que se usa para conceder los Reconocimientos mediante Sellos. Todo lo anterior permite plantear las siguientes preguntas de investigación: ¿Permite el Modelo EFQM de Excelencia a las organizaciones **gestionar** el CSP?, y si es así ¿en qué **grado** es esto posible? Para ello tomado como referente de CSP el modelo de Wood (1991 revisado en 1994 y en 2010)—que mediante un esquema de Principios, Proceso y Resultados plantea cómo debe actuar una organización para gestionar su CSP—y los trabajos de McAdam y Leonard (2003), Segnini (2004), Igalens y Gond (2005) y Olaru, Stoleriu y Șandru (2011) se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿**Recoge** el Modelo EFQM de Excelencia los planteamientos teóricos del modelo de CSP de Wood? La profundidad en la que los planteamientos del CSP están recogidos en el Modelo EFQM de Excelencia, tanto en su versión de 2010 como en la de 2013, se comprobará con su **comparación** con la **Guía de Responsabilidad Social ISO 26000:2010**, y la aplicación **práctica** de los planteamientos de la ISO 26000 será analizada mediante el uso del código de prácticas **NPR 9026:2011**. La primera es un documento elaborado por la ISO para facilitar a las organizaciones la gestión de la RSC. La segunda es una norma holandesa que permite la realización de una autoevaluación de la implantación de las prácticas de RSC sugeridas en la Guía de RS ISO 26000 y la posterior firma de una autodeclaración en caso de cumplir con lo propuesto en la mencionada guía.

1.2.2 LA AUTOEVALUACIÓN EFQM COMO HERRAMIENTA DE IMPLANTACIÓN DE ACCIONES DE CSP

Dado que el Modelo EFQM de Excelencia se puede utilizar como un **modelo de implantación** de TQM—afirmación que Bou-Llusar et al. (2009) comparten con, entre otros, Bohoris, 1995; Ghobadian y Woo, 1996; Curkovic et al., 2000; Van der Wiele et al., 2000; Yong y Wilkinson, 2001; y Lee, Rho y Lee, 2003—se propone que la **autoevaluación**, —que es el principal uso que se le da al Modelo EFQM (Van der Wiele et al., 2000; Samuelson y Nilsson, 2002; Ahmed, Yang y Dale, 2003; Dahlgard y Nilsson, 2002; Tarí, 2006; Dodangeh y Yusuff, 2011)—, ha jugado un papel importante en la **implantación** de prácticas de CSP. Por ello se plantea la siguiente pregunta de investigación: la implantación de acciones en RSC en las organizaciones ¿se ha llevado a cabo como consecuencia de una **autoevaluación o evaluación** según el Modelo EFQM de Excelencia? Esta pregunta busca profundizar en los hallazgos de Mendibil et al. (2007) para quien el Modelo EFQM de Excelencia es uno de los comúnmente usados como práctica para **desplegar** la RSC, y Martín-Castilla y Rodríguez-Ruíz (2008) y Alfaro-Saiz et al. (2011), quienes entienden la autoevaluación como un proceso que genera conocimiento sobre la organización y permite comprenderla.

1.2.3 RECONOCIMIENTOS SEGÚN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y EL MODELO DE DESARROLLO EVOLUTIVO DE RSC DE MAON, LINDGREEN Y SWAEN (2010)

Tomando como punto de partida el trabajo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) sobre las etapas del **desarrollo** de la RSC en las organizaciones se formula la siguiente pregunta: ¿Está el nivel de desempeño en RSC (es decir el CSP), según la propuesta de Maon, Lindgreen y Swaen (2010), relacionado de forma **positiva y directa** con el nivel de Reconocimiento alcanzado en el desempeño en el Modelo EFQM? Esto demostraría los hallazgos de Castka y Balzarova (2007^a) sobre que las normas de calidad, los modelos de Excelencia y los principios de Gestión de la Calidad pueden servir como **plataforma** para implantar la RSC, dado que ésta tendrá mayor calado en aquellas empresas que ya están comprometidas con una iniciativa de Gestión de la Calidad. La contestación a estas preguntas puede arrojar luz sobre si hay un nivel **apropiado** de CSP para una organización dada en base a sus características contextuales tal y como afirman McWilliamns y Siegel (2001).

1.2.4 PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA Y LA RSC POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS EN LA IMPLANTACIÓN DEL CSP

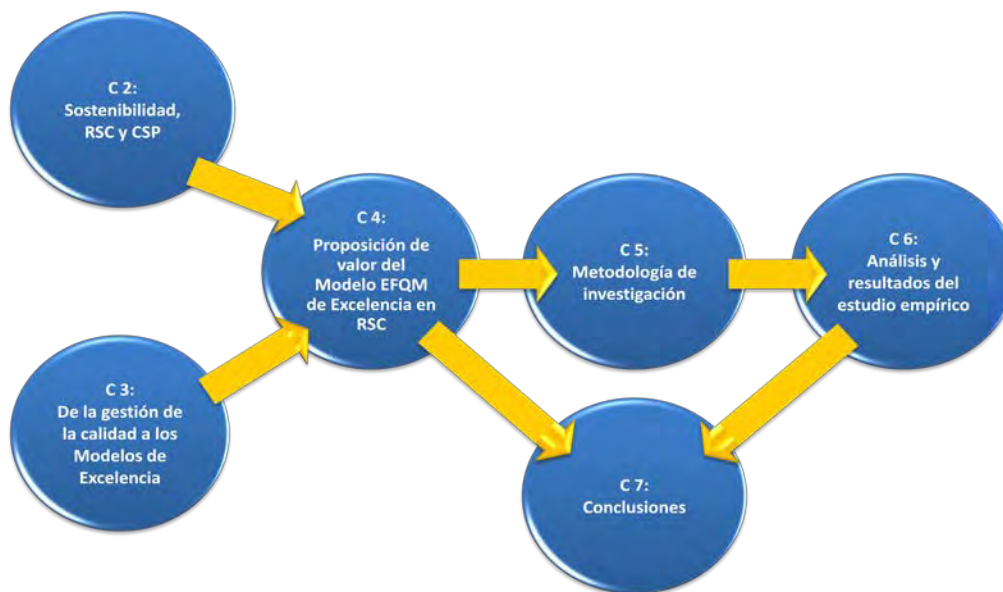
El Liderazgo está considerado como una parte fundamental de las dimensiones de TQM por numerosos autores, entre otros Saraph, Benson y Schroeder (1989), Powell (1995), Dow, Samson y Ford (1999), Sila y Ebrahimpour (2002), Escrig (2004), Sila (2007), Molina-Azorín et al. (2009) o Alonso-Almeida y Fuentes-Frías (2012).

Por su parte, los trabajos de Mackey, Mackey y Barney (2008), Whetten y Mackey (2007), entre otros, y sobre todo los hallazgos de de Godos, Fernández y Martínez (2009) y de Godos, Fernández y Cabeza (2012) defienden la relación entre el liderazgo y las prácticas en RSC. Dado que autores como Pedersen y Neergaard (2008) señalan la necesidad de que exista un compromiso e implicación por parte de los máximos directivos como precursor de la gestión de la RSC y además esta implicación se considera un impulsor de la gestión según el Modelo EFQM de Excelencia se plantea la siguiente pregunta de investigación: **¿Influye** la percepción individual de la importancia de la ética y la RSC por parte de los directivos en la implantación de acciones de CSP en organizaciones con enfoque hacia la Excelencia?

1.3 ETAPAS E INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

En el presente trabajo se realizará un **estudio teórico** donde se analizará la proposición de valor en RSC y CSP del Modelo EFQM de Excelencia, y un **estudio exploratorio aplicando métodos mixtos** que permitirá contrastar en un entorno real de gestión los hallazgos teóricos. Como se verá más adelante no existe hasta ahora un marco teórico que relacione los Modelos de Excelencia en la Gestión con el CSP, razón por la cual es necesario el empleo de la metodología del estudio de casos de forma que esto nos permita la generación de una propuesta teórica sobre esta relación. La investigación se desarrollará de acuerdo con la estructura representada en la figura 1.1

Figura 1.1: Estructura de la investigación



Fuente: elaboración propia

Los objetivos teóricos se abordan en los Capítulos 2, 3 y 4. En el **Capítulo 2** Sostenibilidad, RSC y CSP se presentan los diferentes **conceptos** y **teorías** sobre la Sostenibilidad, la RSC y el CSP y se hará un repaso al desarrollo de los mismos en la **historia** reciente de las relaciones entre empresa y sociedad.

Posteriormente se presentarán los **instrumentos** que emplearemos para estudiar la propuesta de valor del Modelo EFQM en RSC: el modelo de **CSP de Wood (1991)**, la **Guía de RS ISO 26000** y el **modelo de desarrollo evolutivo de la RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010)**.

El objetivo del **Capítulo 3** es el estudio de las relaciones entre la Gestión de la Calidad y la Excelencia. En este capítulo se presentará el Modelo EFQM de Excelencia.

En el **Capítulo 4** se analiza la relación entre el Modelo EFQM de Excelencia y la RSC, abordando cada uno de los objetivos propuestos en la investigación. Así, se comienza con el análisis de los vínculos entre la GC y la RSC y la **relación** entre el **Modelo EFQM** con el **modelo de CSP de Wood (1991)** y la **Guía sobre RS ISO 26000**. Se continúa con el empleo de la **autoevaluación** EFQM como herramienta de CSP, y se relaciona el **nivel de compromiso con el Modelo EFQM** de Excelencia y el **nivel de desarrollo en RSC según Maon, Lindgreen y Swaen (2010)**. El siguiente apartado está dedicado al **papel** de los **directivos** en la implantación de acciones en CSP, finalizando el capítulo con la propuesta de **modelo exploratorio de la implantación del CSP en un entorno de Excelencia en la gestión**.

El **Capítulo 5** y el **Capítulo 6** forman la parte **empírica** del estudio. En el **Capítulo 5** se presenta la **Metodología de Investigación**. En él, **primero** se explica la importancia de la metodología cualitativa, para posteriormente presentar los criterios de selección y el número de casos, el diseño de los instrumentos para la recogida de datos, como se realiza la fase de campo y **finalmente** como se garantiza el rigor y calidad del estudio.

En el **Capítulo 6** se presenta el **Estudio de Casos** de las **cuatro** organizaciones seleccionadas y la consulta a las organizaciones con Reconocimientos EFQM en el Principado de Asturias. Para cada caso se hace una **introducción** a la organización, y a continuación se presentan conjuntamente los **hallazgos** para los cuatro casos respecto a las preguntas de investigación.

El **Capítulo 7** se dedica a las **Conclusiones del estudio**. En él se presentan las conclusiones del estudio de casos y de la consulta a las organizaciones con Reconocimientos EFQM en el Principado de Asturias, modificándose a partir de ellas la propuesta de modelo exploratorio presentado en el Capítulo 4. Para finalizar se presentan las implicaciones para la práctica empresarial, las limitaciones y dificultades encontradas durante la investigación, y las futuras líneas de investigación que se pretenden abordar.

CAPÍTULO 2.

**SOSTENIBILIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA Y DESEMPEÑO SOCIAL CORPORATIVO**

Este capítulo se plantea dos objetivos. El **primero** es la presentación de los complejos **conceptos** de Sostenibilidad, RSC y CSP. Para este propósito se emplean algunas de las definiciones académicas más aceptadas y documentos provenientes del mundo profesional y empresarial presentándose una pequeña reseña histórica sobre la RSC y el CSP. Este eclecticismo estará presente en todo el trabajo de investigación ya que se tiene la clara intención de evitar realizar análisis estériles del tema tratando así de huir de un enfoque practicionista centrado exclusivamente en obtener resultados sin un adecuado estudio y comprensión de sus causas. Para finalizar la primera parte de este capítulo se presentan **dos** apartados que tratan respectivamente de cómo la RSC puede ser un **recurso** con la capacidad de crear valor en las organizaciones, y de las **críticas** a los conceptos de RSC y CSP.

El **segundo** de los objetivos de este capítulo es la exposición de los **tres** modelos que se emplearán para el estudio de la proposición de valor del Modelo EFQM de Excelencia en RSC. En el **primero** de ellos se presenta el modelo de CSP de Wood (1991; 2010), mediante el cual se analiza esta propuesta desde el punto de vista conceptual. El **segundo** se dedica a la Guía de RS ISO 26000:2010, que se utiliza de base para contrastar qué acciones en CSP están llevando a cabo las organizaciones, así como a su relación con el modelo de CSP de Wood (1991; 2010). Por último en el **tercer** apartado se presenta el modelo de desarrollo evolutivo en RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) que permite entender las diferentes etapas por las que una organización puede atravesar en su compromiso con la RSC pormenorizando cada una de sus dimensiones.

2.1 CONCEPTOS, TEORÍAS Y DESARROLLO DE LA SOSTENIBILIDAD, LA RSC Y EL CSP

Aunque el diario económico The Economist (2005, p. 8) declarara que “la RSC había **ganado** la batalla de las ideas”, la Sostenibilidad, la RSC, el CSP, y sus términos afines, presentan una gran **complejidad** para acotar su significado y límites, y hasta traducirlos. Esto no es solo porque en sus inicios han sido definidos en lengua inglesa sino porque su significado está **influido** por ideas políticas y posiciones culturales y morales. Aunque el campo de los estudios sobre RSC comprende **varios** enfoques, teorías y terminologías que son diversas, ambiguas e incluso complejas (Garriga y Melé, 2004) no cabe duda de que está situado dentro del campo de los estudio sobre la **relación** entre la sociedad y las empresas, donde es “...*uno de los primeros y más clave conceptos en el estudio académico de las relaciones entre negocios y sociedad*” Windsor (2001). La misión de esta área de conocimiento es “...*encontrar y desarrollar relaciones constructiva entre los negocios y la sociedad*” (Swanson, 1999, p. 506). En la misma área se encuentra el CSP “*como una consecuencia vital y lógica de la RSC*” (Carroll, 2008^a), aunque algunos autores, entre ellos Wood (2000), los denominaran temas marginales de investigación al no referirse a las tradicionalmente consideradas áreas centrales del mundo de los negocios: producción, marketing, finanzas (Carroll, 2000).

2.1.1 DEFINICIÓN DE SOSTENIBILIDAD, RSC Y CSP

La Sostenibilidad y la RSC están presentes de forma bastante constante tanto en las conversaciones cotidianas como en los círculos académicos y profesionales. Taneja, Taneja y Gupta (2011) citan a varios autores que categorizan de manera informal, pero bastante explicativa la RSC: para Ryan (2002, p. 302) es la “*madre de todos los temas*”; Blyth (2005, p. 30) dice de ella que es “*el tema candente de los picaros*”; y Mees y Bonham (2004, p. 11) lo denominan “*el asunto del día en los círculos corporativos*”. Al objetivo de definir estos dos términos, así como el CSP—el **concepto de interés** de este trabajo de investigación—se dedica este apartado. Definir Sostenibilidad y RSC no es **fácil**¹ ni **sencillo** (McWilliams, Siegel y Wright, 2006). Melé (2008) cita el artículo de Carroll (1999) en el que este autor hace un repaso de cerca de 25 diferentes formas de definir la RSC **solo** en el entorno académico. Para Coelho, McClure y Spry (2003) la RSC es **intrínsecamente** vaga y ambigua tanto de forma teórica como práctica. Ya Davis (1960) dijo que era una idea **nebulosa** que pertenecía al mundo de la gestión. Farmer (1964) lo relacionó con el ámbito **religioso** diciendo que algunas filosofías de los negocios necesitaban la RSC mientras que otras no. Votaw (1973) advirtió de las preocupaciones que en los 70 se tenía sobre el término, y que aun hoy en día se sigue teniendo, cuando afirmaba que era un concepto que tenía **significado**, pero que éste no era el mismo para todo el mundo. Preston y Post (1975) dijeron que la RSC se refería a la vaga y altamente generalizada **sensación** de preocupación social que aparecía en una gran variedad de políticas y prácticas empresariales. Tampoco ha sido un término fácil de **aceptar** como disciplina, concepto o práctica en los negocios²: “*La RSC enloda las aguas*” según la periodista de The Washington Post Chrystia Freeland (2010). Aunque contra lo que pueda parecer a primera vista el debate no es si las organizaciones tienen o no una responsabilidad social si no en **qué** áreas la tienen, hasta donde llega y si el efecto de las acciones en RSC es positivo o no en los resultados, tanto a corto, medio como a largo plazo. La RSC es tan **controvertida** que incluso entre los defensores a ultranza de una clara responsabilidad de las empresas para con la sociedad el termino está sujeto a discusión. El portal de Internet CSR Internacional³ se refiere a la CSR (Corporate Social Responsibility) como la CSR 1.0 declarándola muerta y proclamando el reinado de la nueva CSR: Corporate Sustainability and Responsibility, la RSC 2.0. A lo largo del presente trabajo la investigación girará alrededor de **tres** conceptos que es preciso definir: Sostenibilidad, Responsabilidad Social Corporativa y Desempeño Social Corporativo.

¹ Dahlsrud (2006) ha encontrado 37 definiciones de RSC, que según Carroll (2010) subestima el número total de las existentes.

² En 1919 la Corte Suprema de Michigan apoyó la solicitud de los hermanos Dodge sobre su derecho a la maximización de los dividendos frente a la pretensión de Henry Ford de reinvertir los beneficios en la fábrica y reducir el precio de los coches.

³ <http://www.csrinternational.org>

Con este fin en esta primera introducción a la terminología se utilizan **tres** documentos de referencia: El Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa, de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 2003); el libro A to Z of Corporate Social Responsibility: A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organisations (Visser et al., 2008) y la Guía sobre Responsabilidad Social ISO 26000: 2010.

Sostenibilidad

Comparando las definiciones de los **tres** referenciales citados se puede decir que la Sostenibilidad es el **impacto** de la actividad de la empresa en la **triple** dimensión económica, social y medioambiental (AECA, 2003). Supone un **compromiso** con el Desarrollo Sostenible, que debe ejercerse en forma tal que responda **equitativamente** a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras (A to Z of CSR, Visser et al., 2008, citando la Conferencia de Río de Janeiro de 1992). El desarrollo sostenible se refiere a la **integración** de objetivos de elevada calidad de vida, salud y prosperidad con justicia social y al **mantenimiento** de la capacidad de la tierra para mantener la vida en toda su diversidad. Estas metas sociales, económicas y ambientales son interdependientes y se refuerzan mutuamente. El desarrollo sostenible puede considerarse como una **vía** para expresar las más amplias expectativas de la sociedad en su conjunto (ISO 26000, 2010), y se puede alcanzar por medio de la responsabilidad social corporativa (AECA, 2003). De esta forma ya se ha introducido el siguiente concepto.

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Disponer de una buena definición de RSC es algo que Carroll (1979) ya había apuntado como **necesario** para poder emprender el CSP. Carroll (1991, p. 43), uno de los investigadores **más** citados en RSC, propuso la siguiente definición de RSC: *“una firma implicada en RSC debe esforzarse por tener beneficios, obedecer la ley, ser ética y ser un buen ciudadano corporativo.”* En ella ya se introducen varios de los temas más apasionadamente debatidos en la RSC como son el cumplimiento de la ley, la ciudadanía corporativa y los beneficios. Llegados a este punto es necesario hacer referencia a dos preguntas fundamentales en RSC: ¿A qué entidades afecta la RSC?, y ¿En qué les afecta . El término RSC proviene de una traducción de la expresión inglesa CSR, Corporate Social Responsibility, donde la palabra “Corporate” ha sido traducida al español por “corporativa” asumiéndose, en la mayor parte de los casos, que esta palabra era un equivalente a empresa. Lo que dejaría fuera a otras entidades tales como: Sindicatos, ONGs, Partidos políticos, Administraciones públicas y sus entidades asociadas: hospitales, fuerzas de policía, fuerzas armadas, Organizaciones religiosas, etc. El término corporativo debe de ser entendido de una forma más general como organización: *“Entidad o grupo de personas e instalaciones con responsabilidades, autoridades y relaciones establecidas y objetivos identificables”* (Guía de RS ISO 26000, Epígrafe 2.12, p. 3).

Una vez respondida la primera pregunta, ¿en qué afecta la RSC a las organizaciones? Para ello es necesario fijarse en el concepto de impacto entendido como “*Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o en el medioambiente producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización.*” (Guía de RS ISO 26000, Epígrafe 2.9, p. 2). Una vez contestadas esas preguntas se hace evidente que no es posible que organización alguna quede fuera de la RSC. La noción de impacto ha cobrado más importancia si cabe con la **nueva** definición de la RSC que ha hecho la Unión Europea (Comunicación de la Comisión Europea, 2011, p. 6) ya que define la RSC como “...*la responsabilidad de las empresas por su **impacto** en la sociedad*”, y aclarando que éste depende de factores como el **tamaño** de la organización y la **naturaleza** de sus operaciones. Según apunta Van Marrewijk (2003), Andriof y McIntosh (2001) plantean un problema similar de traducción en el concepto de RSC a la hora de entenderlo en la **Europa continental**: para ellos social (en su original en inglés) debe de ser **sustituido** por societal, **societario** en castellano, de forma que la expresión correcta sería Corporate Societal Reponsibility, para de esta forma **cubrir** los impactos de las organizaciones en la sociedad y sus relaciones para con ella en su conjunto. La opinión de Brooks (1995) es compartida por Göbbels (2002) quien ha encontrado que la voz inglesa **Responsibility** no es del todo adecuada para definir el concepto en cuestión y optan por la voz inglesa **Accountability**, que no tiene una fácil traducción al castellano con una sola palabra. En este contexto la expresión más adecuada según estos autores sería la de Corporate Societal Accountability. Por lo tanto, probablemente, estemos ante un problema de **pérdida** de significado en la traducción, posiblemente interesado, que evita que todas las **organizaciones** se vean en la obligación de dar amplias explicaciones de su conducta. Dado que el concepto de la RSC ha continuado **creciendo** en importancia y significado durante las últimas décadas (Carroll y Shabana, 2010) no parece que sea algo cerrado y es esperable que evolucione a la par que la sociedad misma, y es, por tanto, claramente un concepto **dinámico** (Carroll, 1999). Fombrun (2005) y Matten y Moon (2008) añaden a esta característica de la RSC otra más, que se considera muy importante: que está **supeditada** a cada país. Esta idea es compartida, y ampliada por Argandoña y von Weltzein (2009) para los que es completamente natural que existan diferencias entre la forma de comprender la RSC en el mundo anglosajón y el europeo continental, a pesar de los puntos comunes. Fombrun (2005) fue más allá y demostró que cada país tiene **diferentes** criterios para los premios y galardones en RSC, los informes de RSC, las regulaciones en RSC y las guías en RSC. Esto es fácilmente comprensible si se piensa, por ejemplo, en que la RSC va **más allá** del cumplimiento de la legislación vigente, y ésta cambia en cada jurisdicción. Como se puede apreciar aunque han sido muchos los autores que han trabajado sobre qué conceptos podían estar comprendidos dentro de la RSC y cuáles no, no todos han acometido la tarea de definir la RSC. En la tabla 2.1 se presentan algunas de las definiciones más aceptadas.

Tabla 2.1: Definiciones de RSC

Autor	Termino definido	Definición
Bowen (1953)	Responsabilidades sociales de los hombres de negocios	Se refiere a las obligaciones del hombre de negocios de perseguir aquellas políticas, de tomar aquellas decisiones o de seguir aquellas líneas de acción que son deseables en los términos y los objetivos de los valores de nuestra sociedad
Davis (1970, pp. 70-71)	Responsabilidades sociales de los hombres de negocios	<i>“...las decisiones y las acciones de los ejecutivos tomadas por razones que están al menos parcialmente más allá de los intereses económicos o técnicos directos de las firmas...las responsabilidades sociales de los hombres de negocios necesitan ser acordes con su poder social.”</i>
Carroll (1991/1994)	Responsabilidad social corporativa	Responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas de las empresas
Marsden y Andriof (2001)	Buena ciudadanía corporativa (good corporate citizenship)	Comprender y gestionar la amplia influencia que la compañía tiene sobre la sociedad para el beneficio de la compañía y la sociedad en su conjunto.
Libro verde COM (2001) 366 final. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (2001)	Responsabilidad Social Corporativa	La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores ⁴
Cumbre de la Tierra celebrada en Johannesburgo en agosto de 2002	Responsabilidad Social Corporativa	Nuevas formas de desarrollo productivo tendientes a fomentar el crecimiento económico dentro de un marco de Sostenibilidad
Math Goebbels (2002)	Corporate Societal Accountability	Responsabilidad Corporativa Societaria: intenta evitar la interpretación limitada de responsabilidad social como algo que solo atiende a asuntos relativos al bienestar de la sociedad, cubriendo todo el impacto de la compañía
Van Marrewijk (2003)	CS(R); Corporate Social (Responsibility)	No hay una definición que se ajuste a todas las organizaciones. Es necesario aceptar definiciones más variadas y específicas según el nivel de desarrollo, conciencia y ambiciones de la organización
Fundación Entorno (2003)	Responsabilidad Social Corporativa	Compromiso de una empresa u organización para contribuir a un desarrollo económico y social más sostenible y respetuoso con los recursos naturales a lo largo de toda la cadena de valor de sus productos y/o servicios.
Comisión de RSC de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (2004)	Responsabilidad corporativa	Es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos con quienes interactúa

Fuente: Elaboración propia

⁴ Recogida en España en el Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas.

Tabla 2.1: Definiciones de RSC (continuación)

Autor	Termino definido	Definición
Informe del Foro de Expertos en RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007)	Responsabilidad Social de la Empresa	La RSE es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés.
Carroll (2080a)	Responsabilidad Social Corporativa	La RSC se refiere a la creencia general de un creciente número de ciudadanos de que las empresas modernas tienen responsabilidades hacia la sociedad que van más allá de sus obligaciones hacia los accionistas e inversores en la firma
Guía de Responsabilidad Social ISO 26000 (2010)	Responsabilidad Social	Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente mediante un comportamiento transparente y ético.
Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2012)	Responsabilidad Social Corporativa	Es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de derechos humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)	Responsabilidad Social Corporativa	La responsabilidad social corporativa es el compromiso continuo que deben adoptar las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.
Maon, Lindgreen y Swaen (2010)	Responsabilidad Social Corporativa	Un constructo orientado a los grupos de interés que se refiere a los compromisos voluntarios de una organización relativos a los temas que se extienden dentro y fuera de los límites de la organización y que están impulsados por la comprensión y el reconocimiento por parte de la organización de sus responsabilidades morales respecto al impacto de sus actividades y procesos en la sociedad.
Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura	Responsabilidad Social Empresarial	Aquellas que, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, hayan adoptado la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, y en sus políticas y procedimientos, los valores y códigos éticos de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.
Comisión de las Comunidades Europeas, 2011.	Responsabilidad Social Corporativa	La responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad

Fuente: Elaboración propia

La razón para las diferencias entre las definiciones hay que buscarla en la **controvertida** naturaleza de las relaciones entre las empresas y la sociedad, y, sobre todo, en la diferente forma de entender estas relaciones, y su medición, según el punto de vista con el que se estén analizando. Esto es debido a que la RSC está evolucionado desde su comienzo en **sintonía** con los cambios políticos, del mundo de los negocios y la sociedad, y no es ajena a la globalización, al impacto de los medios de comunicación y a los cambios en las leyes internacionales y las tendencias globales (Taneja, Taneja y Gupta, 2011). Además está **influenciada** por las condiciones particulares de cada país, por lo que probablemente no hay, y no pueda haber, una única definición de RSC (Argandoña y von Weltzein, 2009). En definitiva, tal y como dice van Marrewijk (2003a), no hay talla única para la Sostenibilidad y la RSC. De todas formas la RSC ha sufrido una transformación pasando de ser un tema irrelevante a convertirse en uno de los paradigmas más ortodoxos y ampliamente aceptados tanto en el mundo de los negocios (Lee, 2008) como en la literatura académica que estudia la relación entre las empresas y la sociedad.

Basándose en la síntesis realizada en la tabla anterior se propone la siguiente definición de RSC:

La responsabilidad social corporativa es el compromiso voluntario (AECA, 2003), de todo tipo de organizaciones (Carroll, 2008a) ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, mediante un comportamiento ético (ISO 26000, 2010) y responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa (AECA, 2003). Este compromiso va más allá de sus obligaciones hacia los accionistas e inversores en la organización (Carroll, 2008a).

Desempeño Social Corporativo (CSP)

El siguiente término que se quiere definir es Desempeño Social Corporativo (CSP en sus siglas en inglés), el cual constituye el **concepto de interés** en la presente investigación. Ni el Marco Conceptual en RSC de la AECA, ni la ISO 26000 ofrecen definiciones del CSP, por lo menos explícitamente. Por ello se emplea, en esta primera aproximación, la dada por A to Z of CSR (Visser et al., 2008) que la define como la **configuración** en las empresas de los principios de responsabilidad social, los procesos de respuesta social y los resultados observables de la firma en sus relaciones humanas, con los grupos de interés y societarias (Wood, 2008). A efectos prácticos el CSP puede verse como una **extensión** del concepto de RSC que se centra en los verdaderos resultados conseguidos en lugar de en la noción general de rendición de cuentas de las empresas o de responsabilidad ante la sociedad (Carroll, 2008a). Siguiendo con esta idea del empirismo, en el sentido de que el CSP es la RSC en forma empírica, Matten y Moon (2008, p. 405) ofrecen una definición de RSC en la práctica en la que, en realidad, están definiendo el CSP: *“La RSC (y sus sinónimos) consisten empíricamente en políticas y prácticas de las corporaciones claramente articuladas y comunicadas, que reflejan las responsabilidades de los negocios hacia alguno de los bienes comunes de la sociedad. Aunque la manifestación precisa y la dirección de esta responsabilidad quede a discreción de las organizaciones.”* En cualquier caso, tanto el campo del CSP como su implantación

pueden ser diferentes en cada país debido a las diferencias culturales (Ho, Wang y Vitell, 2012). Como advertencia al lector sobre el estado actual de las teorías sobre CSP baste citar a Melé (2008, p. 55) quien dice “...*que a pesar de algunos avances continuamos lejos de una teoría integrada del CSP*”.

Límites de la Sostenibilidad, la RSC y el CSP

La multitud de enfoques, actitudes y formas de abordar la Sostenibilidad y la RSC hacen que sus límites no queden definidos de forma **nítida** y por lo que se puede hablar de ellas como miembros de una misma familia que comparten unos apellidos a los que hay que poner nombre para definir quién es cada cual. Como ejemplo de la variada tipología de conceptos dentro de este campo de estudios se puede citar a Schwartz y Carroll (2008) que analizaron varios marcos de estudio de las relaciones entre el mundo de los negocios y la sociedad, encontrando que cinco destacaban de entre el resto: la RSC, la ética en los negocios, la gestión de los grupos de interés, la Sostenibilidad y la ciudadanía corporativa. En este trabajo presentaron uno de los **caballos de batalla** de los estudios de la relación entre empresas y sociedad: de los conceptos anteriores ¿cuál es el más relevante?, y ¿algunos de estos conceptos contiene o es contenido por algún otro? La lista de autores que han incluido alguno o varios de los cinco conceptos anteriores dentro de uno o varios de aquéllos es interminable. Según Schwartz y Carroll (2008) los más relevantes son: de George (1986) que afirma que la RSC es parte de la ética de los negocios; Joyner y Payne (2002) para quienes el concepto de ética en los negocios cae dentro de la categoría de respuesta ética del modelo de Carroll; Gibson (2000) para quien los grupos de interés son un importante y comúnmente empleado marco para la ética de los negocios. De Bakker, Groenewegen y den Hond (2005) se refieren a Mohan (2003) sugiriendo que la ética en los negocios, la gestión de los grupos de interés, la Sostenibilidad y la ciudadanía corporativa están construidas sobre la responsabilidad social de los negocios. Para no extender demasiado el análisis, la lista de autores que han usado alguno de los conceptos anteriores de forma **intercambiable** o que han manifestado problemas para diferenciar unos de otros puede ser la siguiente según Schwartz y Carroll (2008): de George (1986), Epstein (1987), Goodpaster (1991), Gibson (2000), Windsor (2001), Logsdon y Wood (2002), Joyner y Payne (2002), Wilson (2003), Wheeler, Colbert y Freeman (2003), Mohan (2003), Van Marrewijk y Werre (2003), Matten, Crane y Chapple (2003), van Marrewijk (2003), Garriga y Melé (2004), Sharma (2004), Steurer et al. (2005), De Bakker, Groenewegen y den Hond (2005) y Carroll y Buchholtz (2006).

Asimismo, según recogen Lindgreen, Swaen y Johnston (2009), algunos autores han relacionado la RSC con otros conceptos, tales como: Ciudadanía corporativa (Bowen, 1953; Carroll, 1979), respuesta social corporativa (Ackerman, 1973; Wilson, 1975; Sethi, 1975; Ackerman y Bauer, 1976; Frederick, 1978; Frederick, 1998b; Strand, 1983), desempeño social corporativo (Stanwick y Stanwick, 1998a; Swanson, 1995; Wood, 1991) y gestión de los grupos de interés (Donaldson y Preston, 1995 y Jones, 1995).

Como ya se ha anticipado en el apartado de Motivación de la investigación, se propone que la Sostenibilidad (económica, social, ética y medio ambiental) es el **objetivo** de todas las organizaciones, la RSC es el **marco teórico** sobre el que se desarrolla esta búsqueda y el CSP es la **forma práctica** en la que las organizaciones pueden plasmar todo lo que hacen y obtienen. La naturaleza operativa y de “bajar a tierra” la RSC que tiene el CSP queda claramente definida cuando Wood (1991) afirma que el término rendimiento—Performance en el original en inglés—de CSP significa acción y resultados. De esta forma, y a efectos prácticos, el CSP puede verse como una **extensión** del concepto de RSC que se centra en los verdaderos resultados conseguidos en lugar de en la noción general de rendición de cuentas de las empresas o de responsabilidad ante la sociedad (Carroll, 2008a).

Es interesante señalar, para poder acotar el significado del CSP y su relación con la RSC, que mientras que hay autores, tal y como señala Lee (2008), que observan la RSC compuesta por principios y el CSP por los resultados de esta acción (Frederick, 1994), otros autores como Wartick y Cochran (1985) y Wood (1991) defienden que el CSP incluye responsabilidades, respuestas y políticas y resultados en RSC. De esta forma nosotros entendemos el CSP como una puesta en práctica de la RSC mediante un esquema de Principios, Procesos y Resultados, según los define Wood (1991), que permitan a las organizaciones gestionar con éxito los conflictos morales tal y como son percibidos por los diferentes grupos de interés de la organización (Berman et al., 1999; Hillman y Keim, 2001).

2.1.2 LA RSC Y EL CSP EN LA INVESTIGACIÓN ACADÉMICA

A la RSC y al CSP se les ha dedicado un gran **esfuerzo** científico desde los años 50, intensificado desde mediados de la década de los noventa (de Bakker, Groenewegen y den Hond, 2005). Varios autores (Greenfield, 2004; Maignan y Ralston, 2002; Pearce y Doh, 2005; McWilliams, Siegel y Wright, 2006) resaltan la gran atención que estos temas tienen por parte de los investigadores y su creciente presencia en la literatura no especializada. Por ejemplo The Academy of Management tiene desde 1971 una División para Temas Sociales en la Gestión⁵. A este fenómeno Crane et al. (2008) lo denominan la **institucionalización académica** de la RSC. Artículos sobre temas de RSC se pueden encontrar en publicaciones académicas no solo de gestión sino también de teoría de la organización, sostenibilidad y gestión ambiental, contabilidad, marketing, gobierno corporativo, gestión pública, economía, política, relaciones internacionales, derecho, sociología y ciencias de la información. Varios estudios académicos, que en algunos casos abarcan más de 30 años, han acometido la tarea de estudiar las publicaciones científicas sobre RSC desde diferentes enfoques. Entre ellos se puede citar a Gerde y Wokutch (1998), De Bakker, Groenewegen y den Hond (2005), Lockett, Moon y Visser (2006), Egri y Ralston (2008) y Taneja, Taneja y Gupta (2011). Como ejemplo de la evolución que ha tenido lugar, De Bakker,

⁵ <http://sim.aonline.org/>

Groenewegen y den Hond (2005) mencionan que se ha pasado del término sociedad (Carroll, 1979) para definir ante quien son responsables las organizaciones al término grupos de interés (Whetten, Rands y Godfrey, 2002).

En los mencionados estudios bibliográficos las revistas que con más dedicación han tratado los temas de RSC han sido Journal of Business Ethics, Business & Society, Academy of Management Journal y Academy of Management Review, con temáticas que abarcaban áreas como la economía, la psicología, el medio ambiente, el derecho, la gobernanza, la ciencia política, los grupos de interés y la RSC, en su mayor parte con estudios teóricos. La procedencia de estas revistas es, en su mayoría, americana probablemente causado porque la RSC representa de forma más explícita las relaciones entre empresa y sociedad desde el punto de vista anglo-americano que desde el europeo continental. (Matten y Moon, 2004; 2008). En la tabla 2.2 se puede observar un listado de las más importantes.

Tabla 2.2: Publicaciones dedicadas en exclusiva a temas de RSC

Nombre de la publicación	Año de la 1ª edición
Business & Society	1960
Business and Society Review	1972
Journal of Business Ethics	1982
Business Ethics Quarterly	1991
Business Ethics: A European Review	1991
Corporate Governance: the International Journal of Business in Society	2001
Journal of Corporate Citizenship	2001
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	2002
Revista de RS de la Empresa (Fundación Luís Vives)	2009

Fuente: Elaboración propia a partir de Crane et al. (2008)

En la tabla 2.3 se puede ver un resumen del tipo de estudios realizados.

Tabla 2.3: Estudios bibliográficos sobre la RSC y el CSP

Autores	Periodo del estudio	Nº de artículos revisados	Bases de datos estudiadas	Temática de las revistas/Origen	Enfoque	Principales hallazgos
Gerde y Wokutch (1998)	1972-1998	636	Social Issues in Management Division de la Academy of Management	Academy of Management	Estudiaron el tema tratado y la metodología	Los temas no han cambiado demasiado con el transcurso de los años, pero si se han adaptado a los cambios en los negocios. Las metodologías son más rigurosas y sofisticadas a medida que el tema ha ido madurando e institucionalizándose.
De Bakker, Groenewegen y den Hond (2005)	1969-2002	549	ISI Web of Science Social Science Citation Index (WoS/SSCI) ABI/Inform Archive Complete, Global, Trade & Industry (ABI/ Inform)	Cualquier temática, pero solo las de perfil académico / cualquier origen	Revistas en las que se han publicado. Qué enfoque es más utilizado: progresivo, vaguedad o normativo	Casi el 80% de los trabajos son teóricos o descriptivos. La mayor parte de los artículos enfocan la RSC/CSP desde el enfoque progresivo o normativo.
Lockett, Moon y Visser (2006)	1992-2002	176	Social Science Citation Index (SSCI) Business Source Premier (EBSCO) and ABI/INFORM Global (Proquest)	Revista de gestión con perfil académico y para profesionales/ Cualquier origen	Categorizar los artículos sobre RSC en atención al enfoque, la naturaleza, la importancia y la influencia.	Los temas más tratados son el medio ambiente y la ética. Los estudios empíricos son abrumadoramente de naturaleza cuantitativa. La investigación teórica es de tipo no normativo. Los temas tratados están originados en las tendencias del mundo de la empresa y el mundo científico. Hay un escaso impacto del las disciplinas centrales.
Egri y Ralston (2008)	1998-2007	321	Business Source Premier ABI/INFORM Proquest	Revistas de gestión, no especializadas en RSC / No norteamericanas	Categorizar los artículos por el tipo de temática tratada: RSC, responsabilidad ambiental, ética y gobernanza	Énfasis en ética y gobernanza en detrimento de la RSC y la responsabilidad ambiental. Mayoría de artículos empíricos sobre los teóricos. Equilibrio de metodologías cuantitativas y cualitativas. Mayoría de artículos centrados en países desarrollados respecto a aquéllos en vías de desarrollo o subdesarrollados.
Taneja, Taneja y Gupta (2011)	1970-2008	80	ABI/INFORM, EBSCO's Business sources Premier, JSTOR, y Emerald	Revistas centradas en la responsabilidad social de las empresas, con predominancia hacia aspectos sociales.	Estudiar las tendencias de los enfoques, los paradigmas y las metodologías	Carencia de una única definición de RSC. Un gran aumento de literatura interpretativa en los últimos años. Mayoría de enfoques cualitativos. Cinco grandes categorías de estudios: Significado, definiciones y Modelos de RSC; la RSC en acción; Impacto de la RSC en los grupos de interés y el rendimiento financiero; Medición del CSP

Fuente Elaboración propia a partir de De Bakker, Groenewegen y den Hond (2005), Lockett, Moon y Visser (2006), Egri y Ralston (2008) y Taneja, Taneja y Gupta (2011).

Y no solo es amplio el tipo de revistas académicas que publican sobre el tema, si no el tema en sí, ya que bajo el paraguas de la RSC se está investigando, desde los años 50, en temas de Ciudadanía Corporativa,

Triple Cuenta de Resultados⁶, Desarrollo Sostenible, Rectitud Social Corporativa, CSP, Teoría de los Grupos de Interés, Respuesta Social Corporativa, RSC, Responsabilidad en los Negocios, Ética, Filantropía y Caridad (según citan de Bakker, Groenewegen y den Hond, 2005 de Mohan, 2003).

La importancia del CSP como **sujeto** de estudio también se puede constatar mediante la atención que el mundo académico le otorga: de Bakker, Groenewegen y den Hond (2005) sitúan 3 artículos sobre este concepto como los más citados en el periodo 1974-2004 entre los relativos a temas de RSC. Tampoco los congresos científicos ni las sociedades de investigación son ajenos a estos temas. Por ejemplo la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE) creó un área sobre Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social de la Empresa. Desde 1994 existe en España una asociación dedicada exclusivamente a los tema de ética en los negocios: Ética, Economía y Dirección. Asociación Española de Ética de la Economía y de las Organizaciones (EBEN-España)—que es la sección de la European Business Ethics Network (EBEN) fundada en 1987—y que desde 1993 organiza un congreso anual sobre RSC.

2.1.3 ETAPAS HISTÓRICAS DE LA RSC Y EL CSP

El desarrollo histórico de la RSC ha sido estudiado por varios investigadores, de los que queremos destacar a Gerde y Wokutch (1998), Carroll (1999), Lee (2008) y de la Cuesta (2010). Para el presente trabajo **presentamos** la clasificación realizada por de la Cuesta (2010) ya que es la más actual al incluir el siglo XXI. En la tabla 2.4 se presenta la clasificación de De la Cuesta (2010), a la que hemos añadido los trabajos de Carroll (1999) y aportaciones propias en relación con los últimos años y los desarrollos legislativos y normativos.

Es necesario destacar que según Schwartz y Carroll (2008) se puede resumir las posiciones sobre la RSC, dividiéndolas en **dos** grandes escuelas de pensamiento: aquéllas que defienden la idea de que las empresas solo están obligadas con la sociedad a generar beneficios con unos mínimos de cumplimiento legal y ético (Levitt, 1958; Friedman, 1962 y 1970; Moon, Crane y Matten, 2005; Barret, 2009) y las que defienden unas responsabilidades mucho más amplias hacia la sociedad (McGuire, 1963, Andrews, 1973; Davis y Blomstrom, 1975; Carroll, 1981; Epstein, 1987).

⁶ Triple cuenta de resultados: triple bottom line frase acuñada por John Elkington en su libro de 1998 “Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. También es llamada: Triple P por People, Planet and Profit.

Tabla 2.4: Historia de la RSC y el CSP

DÉCADA	DESARROLLO	DESTACABLE
Siglos XV y XVI	ETAPA HISTÓRICA	Escuela de Salamanca
1900s-1940s	ETAPA PRE RSC	
Carnegie (1900) The Gospel of Wealth, and Other Timely Essays Clark (1916) The changing basis of economic responsibility. Donham (1927) The Social Significance of Business Berle y Means (1932) The modern corporation and private property Dodd (1932) For Whom are Corporate Managers Trustees? Barnard (1938) The Functions of the Executive Clark (1939) Social Control of Business Kreps (1940) Measurement of the Social Performance of Business.		Encuesta de la revista Fortune a varios ejecutivos sobre sus responsabilidades sociales (1946)
1950	ETAPA MODERNA	
Bowen, (1953) Social Responsibilities of the Businessman Drucker (1955). The practice of management. Eells (1956) Corporate Giving in a Free Society Selekman (1959) Moral Philosophy for Management Heald (1957) Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea		Inicio formal de la RSE
1960	ETAPA FILOSÓFICA	
McGuire, (1963) Business and Society Davis y Robert Blomstrom (1966) Walton (1967) Corporate Social Responsibilities, Walton		Proyecto de Responsabilidad de la Empresa, liderado por Ralph Nader. McGuire: La idea de responsabilidades sociales supone que las corporaciones no solo tienen obligaciones económicas y legales si no también ciertas responsabilidades hacia la sociedad que se extienden más allá de esas obligaciones.
1970	ETAPA PRÁCTICA	
Heald (1970) The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960 Johnson (1971) Business in Contemporary Society: Framework and Issues Steiner (1971) Business and Society Manne y Wallich, (1972).The Modern Corporation and Social Responsibility Eells y Walton, (1974) Conceptual Foundations of Business 3ª edición. Sethi, (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. Preston y Post (1975) <i>Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility</i> Carroll (1979) Definición en cuatro partes de la RSC		Propuesta del CSP (Corporate Social Performance) como forma de medición de la RSE. Estudios empíricos sobre la RSE: percepción de ejecutivos sobre RSE; medición de la RSE en EEUU.

Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1999) y de la Cuesta (2010)

Tabla 2.4: Historia de la RSC y el CSP (continuación)

DÉCADA	DESARROLLO	DESTACABLE
1980	ETAPA ESTRATÉGICA	
Jones (1980) Corporate Social Responsibility revisited, redefined. Tuzzolino y Armandi (1981). A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. Dalton y Cosier (1982) The four faces of social responsibility. Strand (1983). A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment Drucker (1984). The new meaning of corporate social responsibility Cochran y Wood (1984). Corporate social responsibility and financial performance Aupperle, Carroll y Hatfield (1985). An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability. Wartick y Cochran (1985). The evolution of the corporate social performance model Epstein (1987) The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness	Estudios empíricos sobre filantropía, relación entre responsabilidad social y resultados financieros. Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU: Nuestro futuro Común (Informe Brundtland) de 1987	
1990	DESARROLLO SECTORIAL Y EMPRESA CIUDADANA.	
Wood (1991). Corporate social performance revisited Carroll. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Carroll (1994). Social issues in management research: Experts' views, analysis and commentary. Swanson (1995) Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model.	Muy pocas contribuciones desde la teoría salvo el CSP de Wood. Concepto de ciudadanía corporativa. Proliferan la investigación empírica y las publicaciones sobre la RSE y la EN. Se crean cátedras sobre BE en casi todas las Escuelas de Negocios. Se abren líneas de investigación en muchas universidades europeas y estadounidenses. Se crean instituciones en casi todos los países occidentales para promover la RSE, la EN o algún aspecto concreto de éstas. Los gobiernos empiezan a tomar parte en la promoción de la RSE: creación de una Secretaría de Estado en Reino Unido (1996), leyes sobre balance social en Francia y Portugal; publicación del Libro Verde Promover un marco europeo para la RSE, por la Comisión Europea. Comienzan a aparecer normas de gestión específicas: Caux Round Table (1994), SA 8000 (1997), Clean Clothes Campaign (1998), Dow Jones Sustainability Index (1999), AA1000 (1999), GRI (1999).	
2000 en adelante	LA RSC DEL SIGLO XXI: LA RSC EXPLÍCITA	
Freeman y Velamuri (2005): "A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility" Erhard, Jensen y Zaffron (2009): "Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics and Legality"	Se revisa la RSC El CSP se populariza: Creación de nuevos estándares como el Pacto Mundial de la ONU (2000), Directrices de la OCDE para multinacionales (2000), MERCO (2000), FTSE4Good (2001), Good Corporation (2001), Instituto Ethos (2006), Guía sobre RS ISO 26000 (2010). Aparecen normas españolas sobre RSC: norma RS 10 de 2009 de AENOR y SG-21 La UE se centra en la PYME: Cuestionario de la RSE para PYMEs (2004) La RSE entra en la legislación: Ley 30/2007 La RSC se hace presente a nivel de órganos estatales en España (RD 221-2008): se crea el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE)	

Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1999) y de la Cuesta (2010)

La tarea de datar los inicios de la RSC no ha dado resultados **categoricos**. Algunos autores como es el caso de Soana (2011) trazan la RSC hasta Santo Tomás de Aquino. Por lo que respecta a España podemos remontarnos hasta el siglo XVI con los trabajos de la Escuela de Salamanca (González, 2004). La historia moderna de la RSC comienza principios del siglo XX con la **preocupación** por el impacto de las empresas en la sociedad en EE.UU. en las décadas de los treinta y cuarenta (Carroll, 1999). Estas raíces las sitúan Wood y Jones (1995) en el libro de Berle y Means (1932) al que Hessen (1983) considera un clásico vivo. Estas inquietudes las podemos encontrar en el discurso que el 27 de junio de 1936 pronunciaba el Presidente Norteamericano Franklin D. Roosevelt (Roosevelt, 1936), ante la convención demócrata:

“Para muchos de nosotros la igualdad política que una vez ganamos no tiene sentido ante la desigualdad económica. Un pequeño grupo ha concentrado en sus propias manos un control casi completo sobre las propiedades de otras personas, el dinero de otras personas, el trabajo de otras personas, la vida de otras personas. Para muchos de nosotros la vida ya no es libre; la libertad ya no es real; el hombre ya no puede perseguir la búsqueda de la felicidad⁷”.

En 1946 la RSC salta a las páginas de los medios de comunicación en el número de marzo de la revista Fortune. En el ya se preguntaba a los directivos sobre sus **responsabilidades sociales**.

Figura 2.1: Portada del número de Marzo de 1946 de la revista Fortune



Con el libro de Bowen (1953) se marca el **inicio** para muchos investigadores de la etapa moderna de la RSC. En él se plantea la siguiente pregunta que está en el corazón de la naturaleza de la RSC: “¿Qué responsabilidades hacia la sociedad es razonable esperar que asuma el ejecutivo?”

Para poder comprender la importancia de este trabajo seminal baste citar a Carroll (1999, p. 270) quien considera a Bowen como “*el padre de la Responsabilidad Social Corporativa*”. Varios autores lo señalan como el trabajo que da inicio a la era moderna de la RSC (Preston, 1975, Carroll, 1979 y 1999; Wartick y Cochran, 1985). A partir de estos inicios la RSC se muestra como un concepto completamente **evolutivo** en donde cada nueva etapa le añade riqueza a la definición y donde nuevos matices dan respuesta a las inquietudes económicas, sociales, medioambientales, éticas y políticas de cada periodo.

⁷ For too many of us the political equality we once had won was meaningless in the face of economic inequality. A small group had concentrated into their own hands an almost complete control over other people's property, other people's money, other people's labor - other people's lives. For too many of us life was no longer free; liberty no longer real; men could no longer follow the pursuit of happiness.

Una de las contribuciones más interesantes de la década de los 60 fue la de Davis y Blomstrom (1966) que enunciaron la que es conocida como la **Ley de Hierro de la Responsabilidad**: a largo plazo aquellas organizaciones que no usen su poder en la forma que la sociedad considera responsable lo perderán. Estos autores introducen conceptos como la responsabilidad **personal** de los individuos que trabajan en nombre de una firma, las necesidades e intereses de aquellos **grupos** con un interés legítimo en la organización, la visión de los resultados a **largo plazo**, y que éstos no son solo los conseguidos en las áreas **técnicas** y **económicas**.

En la década de los 70 se empieza a hablar de forma más explícita sobre el **CSP** (Sethi, 1975; Carroll, 1977-1979 y Preston, 1978) destacando los trabajos de Sethi (1975) que presenta por primera vez el CSP discutiendo sus **dimensiones** y de Carroll (1979) que proporciona una de las primeras definiciones de CSP junto con una de RSC. También en esta década aparecen los primeros intentos por parte de Bragdon y Marlin (1972) y Moskowitz (1972) —como respuesta al famoso artículo de Friedman (1962-1970)— de buscar un **business case**, es decir la relación positiva entre el CSP y el CFP (Desempeño Financiero en sus siglas en inglés).

En la década de los ochenta se entra en la denominada etapa **estratégica** llamada por Lee (2008) como de Enfoque hacia los grupos de interés y gestión estratégica. El concepto de grupos de interés fue popularizado por Freeman (1984), que lo define como: *“cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de la organización”*. En ella se produce un aumento de los estudios empíricos sobre responsabilidad social y resultados financieros. También de esta época es el ya famoso Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU: Nuestro futuro Común (Informe Brundtland) de 1987 que introduce el concepto de **desarrollo sostenible**.

En los 90 se siguió investigando sobre los **grupos de interés** y también se investigó sobre las **dimensiones** de la RSC. En este apartado son destacables los trabajos de Carroll (1991), Preston y O'Bannon (1997) y Waddock y Graves (1997a). Esta década también fue el inicio de la RSC Explícita (Matten y Moon, 2008), que veremos más adelante, y que comenzó con la creación en 1997 de la norma SA8000 y la fundación de la Global Reporting Initiative (GRI).

En el siglo XXI la RSC se caracteriza por haberse **expandido** a todo tipo de organizaciones, no solo a las empresas, por ser el foco de **atención**, y de **legislación**, por parte de las autoridades, por ser un tema de permanente **presencia** en los medios de comunicación y por el aumento de la RSC Explícita como consecuencia del auge en la creación de **normas, estándares** y **acuerdos** sobre su gestión. La aparición de normas, estándares, acuerdos o pactos ya fueran estos promovidos por agentes privados o públicos y donde la obligatoriedad o voluntariedad de su cumplimiento ha sido objeto de amplio **debate** en los foros académicos y profesionales. Matten y Moon (2008) se refieren a ellas como la RSC Explícita y la RSC Implícita. Para estos autores las **primeras** consisten en políticas, programas y estrategias corporativas

voluntarias. Ejemplos de ellas pueden ser la norma ISO 14001, Guía sobre RS ISO 26000, Pacto Mundial, GRI, Reglamento EMAS⁸ o la norma OHSAS 18001⁹. Las **segundas** son valores, normas y reglas (algunas codificadas y obligatorias) que resultan en requerimientos para las corporaciones. Estas pueden ser Leyes, acuerdos sectoriales, etc. Muchas de estas normas y leyes no están definidas como de RSC (p.e. legislación laboral y de DD.HH.) pero si afectan a ella, aunque las organizaciones no las perciban como tal. Matten y Moon (2008) proponen que en las economías de mercado **liberal** es más fácil encontrar la RSC Explícita que en las de mercado **coordinado** donde prevalece la RSC Implícita. A similar conclusión han llegado Kinderman (2009) y Jackson y Apostolakou (2010).

En la primera década del siglo XXI se han realizado varios trabajos sobre la relación **CSP – CFP**¹⁰. Aunque, como ya hemos expuesto anteriormente, en la RSC se trate de hacerlo bien haciendo el bien, la relación entre RSC y buenos resultados no es tan **clara** como se podría pensar (Maignan y Ferrell, 2001; Husted y Salazar, 2006) no habiéndose podido probar de forma clara ni la relación positiva ni la negativa, con muchos estudios que han ofrecido un resultado inconcluyente o no significativa estadísticamente (Soana, 2011). Para Scherck (2011) el que no se haya podido probar la relación negativa entre CFP y CSP ya es un resultado **significativo**. En cualquier caso Margolis, Elfenbein y Walsh (2007) advierten de que la justificación del CSP se apoya en un abanico de consideraciones que van más allá de la justificación del rendimiento financiero sin importar la magnitud de éste.

Como ejemplo de lo controvertido de la relación CSP-CFP baste citar algunos estudios recientes. Así para Eccles, Ioannou y Serafeim (2012) y Torugsa, O’Donohue y Hecker (2012) esta relación es positiva mientras que para Baird, Geylani y Roberts (2012) y Miralles, Miralles y Miralles (2012) la RSC va en detrimento del valor de la firma. En cualquier caso la validez de la relación CFP-CSP es cuanto menos **discutible**, ya que los resultados económicos son parte del CSP, y por lo tanto sería más lógico buscar la relación CSP Económico frente a CSP Social, Ético y Medioambiental.

Una de las aportaciones más importantes de este periodo ha sido que la Sostenibilidad y la RSC son de aplicación a **todo** tipo de organizaciones cuya actividad generen un impacto económico, social, medio ambiental o ético en su entorno y, por lo tanto, abarca a empresas, ONGs, administraciones públicas y cualquier entidad con o sin ánimo de lucro. Esta aplicación del campo de la RSC más allá de las empresas

⁸ El Reglamento (CE) No 1221/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo, más conocido por Reglamento EMAS (ReEco-Management and Audit Scheme) es el sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales. Tiene por objeto promover mejoras continuas del comportamiento medioambiental de todas las organizaciones europeas y la difusión de la información pertinente al público y otras partes interesadas. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:342:0001:0045:ES:PDF>

⁹ Norma OHSAS 18001: 2007 (Occupational Health and Safety Assessment Series). Especifica los requisitos para un sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), destinados a permitir que una organización controle sus riesgos para la SST y mejore su desempeño de la SST. La norma ha sido creada por la BSI (British Standards Institution).

¹⁰ CFP: Corporate Financial Performance: desempeño financiero corporativo

es algo que se hace patente en el trabajo de Griffin (2000) cuando se preguntaba por qué no medir el CSP en ONGs; en el trabajo de Crane y Matten (2008) al ampliar su definición de ética en los negocios hasta abarcar a las ONGs, los grupos de presión, las organizaciones caritativas y otros; o cuando Lee (2008) pide que la investigación empírica en RSC se expanda y que se haga una reflexión sobre lo que la RSC significa no solo para las grandes corporaciones sino también para las PYMEs¹¹ y aquellas organizaciones que no tengan una estructura estrictamente privada.

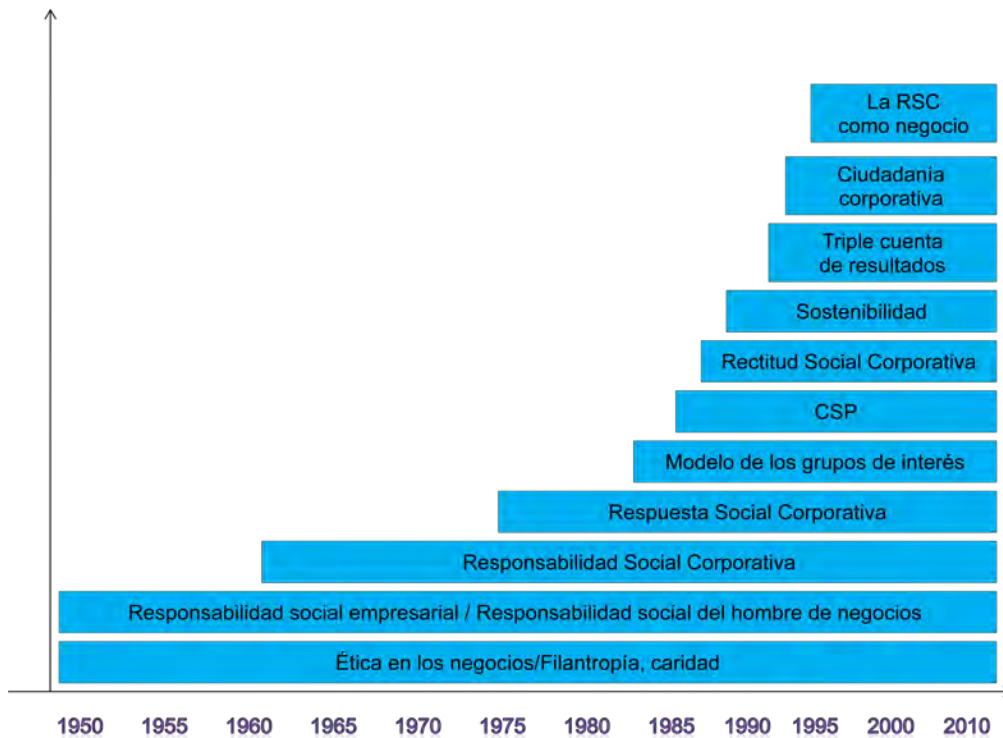
A finales de la primera década de este siglo Erhard, Jensen y Zaffron (2009) abordan el estudio de la distinción entre **integridad**, **moralidad**, **ética** y **legalidad**, cuatro conceptos de gran utilidad para la RSC. En este trabajo se llega a la conclusión de que la integridad es un fenómeno puramente **positivo**, que no distingue entre bueno o malo, correcto o incorrecto, mientras que moralidad, ética y legalidad son conceptos **normativos**. La moralidad se refiere a los estándares de la sociedad para una conducta correcta e incorrecta tanto para individuos como para grupos, mientras que la ética se refiere a un conjunto normativo de valores que aplican a todos los miembros de un grupo u organización. En cambio, integridad significa mantener la palabra dada y, cuando esto no se puede hacer, avisar a las partes implicadas de la imposibilidad de esta situación, siendo una condición necesaria para poder alcanzar el máximo nivel de desempeño. Erhard, Jensen y Zaffron (2009) señalan que el uso del análisis coste/beneficio respecto a hacer honor a la palabra dada esta detrás de la actual crisis económica. Argandoña (2009) apoya esta visión cuando afirma que una de las causas de esta crisis es la abundancia de comportamientos no éticos entre todos los actores del mundo financiero. O como formula Kolodinsky (2012) en una pregunta *¿Puede tanto egoísmo ser sostenible?*

Horrigan (2007, p.85) resume esta etapa de la RSC de la siguiente forma: *“La historia de la RSC en el siglo XXI es la historia de la progresiva sensibilización de las empresas hacia sistemas y dinámicas de gobernanza más allá del gobierno, de regulación más allá de la ley y de respuesta más allá de la responsabilidad”*.

Respecto a cómo ha **evolucionado** el concepto de la RSC a lo largo del tiempo Mohan (2003) presento la figura 2.2 donde se pueden ver las etapas sucesivas por las que ha ido pasando la teoría. Dado que el trabajo de Mohan solo llegaba hasta 2002 nosotros hemos añadido la etapa hasta nuestros días.

¹¹ La RSC aplica tanto a empresas grandes y como a pequeñas según se recoge, por ejemplo en el I, II Y III Sesión de trabajo del Foro de Expertos en RSE del Ministerio de Trabajo.

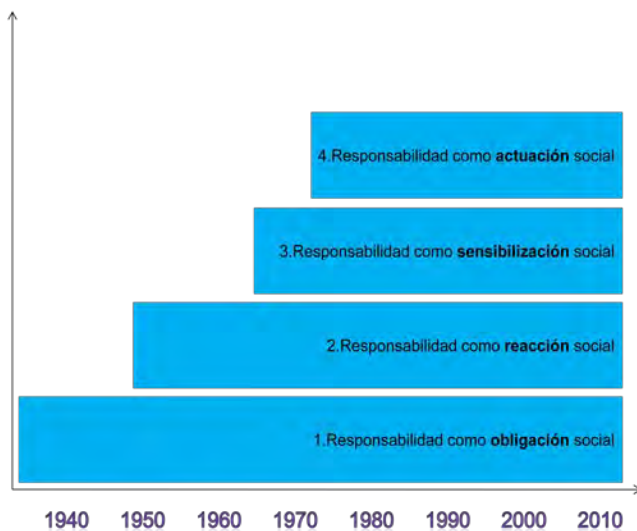
Figura 2.2: Desarrollo de los conceptos relacionados con la RSC



Fuente: Elaboración propia a partir de Mohan (2003)

Por su parte Guillén (2006) nos propone una evolución basada en la **motivación** para actuar de forma socialmente responsable que está representada en la figura 2.3:

Figura 2.3: Evolución de la RSC



Teorías más representativa de cada periodo:

1. Servir a los intereses económicos de los dueños (Friedman, 1962).
2. El poder exige responsabilidad no solo económica, también legal, y de orden público y social (Bowen, 1953).
3. No basta con responder a los requerimientos del mercado cumpliendo las leyes, y las expectativas sociales, hay que anticiparse y prever (Sethi, 1975).
4. Incorpora los enfoques anteriores, pero distinguiendo principios, procesos y políticas; distingue niveles institucional, organizativo y personal (Wood, 1991).

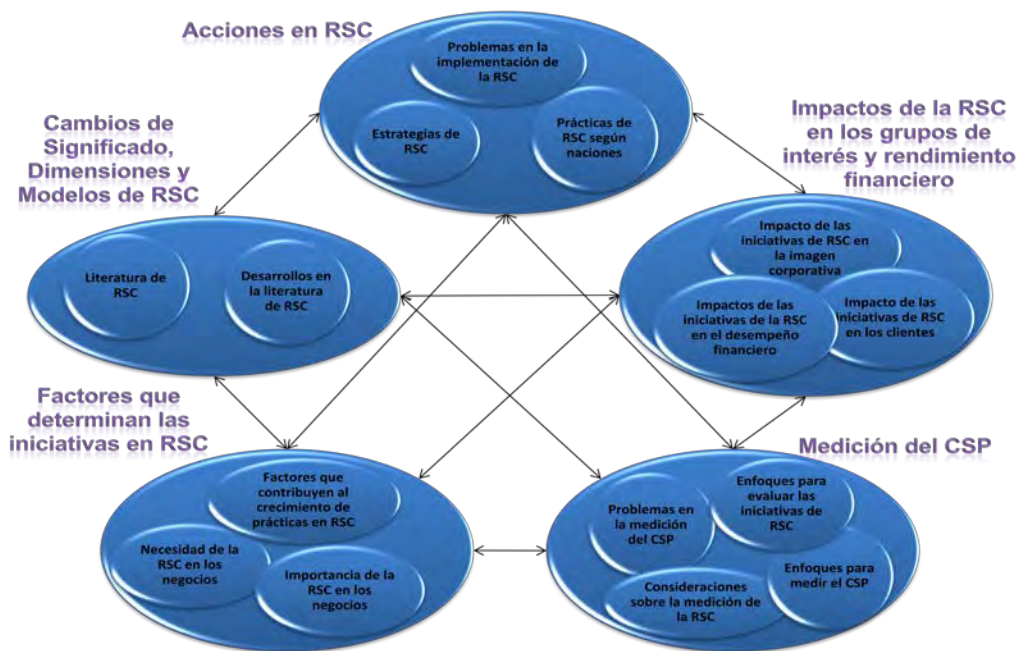
Fuente: elaboración propia a partir de Guillén (2006)

Como conclusión se puede afirmar que la RSC se ha racionalizado y operativizado en los últimos años. Lee (2001) divide este proceso de racionalización en dos cambios en su **conceptualización**. **Primero**, y desde una perspectiva del nivel del análisis, los investigadores se han movido desde la discusión de los efectos macro sociales de la RSC hacia el análisis a nivel organizativo de sus efectos en el desempeño financiero (evidentemente estos efectos son una parte del CSP). **Segundo**, desde la perspectiva de la orientación teórica, la investigación ha pasado de ser explícitamente normativa y orientada hacia la ética a implícitamente normativa y orientada al desempeño. En otras palabras la RSC ha pasado de ser una entelequia conceptual a una forma de gestión, ha pasado a ser tangible.

Relación entre los Conceptos de la RSC

Una pregunta que puede asaltar al lector es si existe alguna relación **clara** entre los distintos conceptos de la RSC y el CSP que se encuentran presentes en la literatura. Par darle respuesta Taneja, Taneja y Gupta (2011) agruparon mediante un mapa cognitivo los temas en **cinco** áreas de la investigación en RSC: Cambios de Significado, Dimensiones y Modelos de RSC; Factores que determinan las iniciativas en RSC; Acciones en RSC; Impacto de la RSC en grupos de interés y rendimiento financiero; y Medición del CSP. Sus interrelaciones se presentan en la figura 2.4.

Figura 2.4: Agrupación de los Conceptos de RSC y su interrelación



Fuente: Elaboración propia a partir de Taneja, Taneja y Gupta (2011)

La presente investigación se centra en las agrupaciones siguientes: **Acciones en RSC**, donde Taneja, Taneja y Gupta (2011) incluyen iniciativas como el Pacto Mundial o los informes de Sostenibilidad, y donde se puede incluir el enfoque hacia la RSC mediante el empleo del Modelo EFQM de Excelencia;

Factores que determinan las iniciativas en RSC: en él se agrupan las motivaciones de las organizaciones para implantar acciones en RSC, y por lo tanto estaría incluida el estudio sobre la influencia de la opinión de los directivos sobre la RSC; y **Medición del CSP**, donde tiene cabida el estudio sobre como el Modelo EFQM de Excelencia está relacionado con el modelo de desarrollo de la RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010).

2.1.4 LAS DIMENSIONES DE LA RSC Y EL CSP

En este apartado se pretende **definir** los modelos de RSC y de CSP y qué dimensiones abarcan. Se empieza recordando la **definición de RSC** que ya se había propuesto en el apartado 2.1.1. La responsabilidad social corporativa es el compromiso voluntario (AECA, 2003), de todo tipo de organizaciones (Carroll, 2008a) ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, mediante un comportamiento ético (ISO 26000, 2010) y responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa (AECA, 2003). Este compromiso va más allá de sus obligaciones hacia los accionistas e inversores en la firma (Carroll, 2008a). Una vez visto qué es la RSC se deben delimitar las dimensiones que abarca. En la tabla 2.5 se muestran los trabajos académicos más relevantes que han tratado de acotarlas.

Tabla 2.5: Comparativa de las diferentes propuestas de dimensiones de la RSC

Carroll (1991)	Preston y O'Bannon (1997)	Waddock y Graves (1997a)	Moore (2001)	Hess (2001)	Lockett, Moon y Visser (2006)	Dahlsrud (2008)	Carroll y Shabana (2010)	Comisión Europea (2011)	Dimensiones de la RSC
Económica	Calidad de productos y servicios	Producto	Clientes Proveedores			Económica	Económica		Económica
	Responsabilidad con la Comunidad Trabajadores	Relaciones con la Comunidad Relaciones laborales Tratamiento a la mujer y las minorías	Empleados Comunidad	Comunidad Asuntos laborales Información Social Mujer Minorías Beneficios familiares	Social	Social		Derechos Humanos Trabajo y prácticas laborales	Social
	Medio Ambiente	Medio Ambiente	Medio Ambiente	Medio Ambiente	Medio Ambiente	Medio Ambiente		Medio Ambiente	Medioambiental
Ética					Ética		Ética	Lucha contra la corrupción y el soborno	Ética
			Grupos de Interés		Grupos de Interés	Grupos de Interés			Áreas que pueden estar en cualquier dimensión
Legal Discrecional o filantrópica				Donaciones para caridad			Legal Filantrópica		Áreas que no entran en la RSC

Fuente: Elaboración propia a partir de Prado-Lorenzo et al. (2008) y Tarí (2011)

En la tabla se puede comprobar cómo anteriores investigaciones coinciden fundamentalmente en mencionar como **dimensiones de la RSC** la **Económica** (Carroll, 1991; Dahlsrud, 2008; Carroll y Shabana, 2010); la **Medioambiental** (Preston y O'Bannon, 1997; Waddock y Graves, 1997a; Moore, 2001; Hess, 2001; Lockett, Moon y Visser, 2006); la dimensión **Ética** (Carroll, 1991; Lockett, Moon y Visser, 2006; y Carroll y Shabana, 2010); y la dimensión **Social** (Lockett et al., 2006; Dahlsrud, 2008).

Con el resto de las dimensiones se comprueba que hay **tres** grandes grupos que, o bien se ha decidido no considerar en el presente modelo de dimensiones de la RSC, o bien se pueden agrupar en alguna de las cuatro anteriores: Económica, Éticas, Social y Medio Ambiental. La **primera** de estas dimensiones que se ha decidido no considerar como parte de la RSC es la **Filantropía** (Carroll, 1991; Carroll y Shabana, 2010). Para poder entender esta dimensión es importante señalar las diferencias que Carroll hace entre responsabilidades éticas y filantrópicas. Para él las filantrópicas *“...abarcan aquéllas acciones corporativas que son la respuesta a las expectativas de la sociedad de que las empresas sean buenos ciudadanos corporativos”* (Carroll (1991, p. 42), y las diferencia de la ética de la siguiente forma: *“...el papel voluntario que los negocios asumen pero para el que la sociedad no tiene unas claras expectativas como en el caso de la ética.”* (Carroll, 1979, p. 500). Como ejemplo de estas actividades filantrópicas incluye las donaciones de dinero o la dedicación de tiempo por parte de los ejecutivos a actividades relacionadas con las artes y la educación.

Aunque la filantropía es comúnmente tratada por la literatura como parte de la RSC, como expone Wood (1991) de varios autores, se defiende la idea de que no puede ser **considerada** por si misma parte de la RSC. Las actuaciones en este campo han de estar sólidamente justificadas por su relación con la Misión, Visión y Valores de la organización que las ejercen, evitándose de esta forma la **adquisición** de reputación corporativa, es decir de aceptación por parte de la comunidad en la que opera (Lewis, 2003), mediante la mera **“compra”** de la misma. En la misma línea se manifiesta Kang (1995) cuando considera que la filantropía es discrecional y no puede ser considerada una responsabilidad de las organizaciones y Carroll (1998) que, aunque defiende la filantropía como parte de la RSC, sugiere un interés financiero en actuaciones de este tipo. Argumento parecido es el que utilizan Yera y Pin (2010, p. 2) cuando afirman que *“La Responsabilidad Social no debe de ser entendida, a la hora de diseñar estratégicamente la responsabilidad, como mera filantropía, pues no se trata de realizar acciones de beneficencia, sino de **delinear** las actuaciones estructurales de la organización de forma que tengan en cuenta los intereses de todos los afectados por ella”*. La nueva Guía sobre Responsabilidad Social ISO 26000 en su punto 3.3.4. Integración de la Responsabilidad Social dice de la filantropía: *“La filantropía (entendida en este contexto como aportaciones a causas caritativas) puede tener un impacto positivo en la sociedad. Sin embargo, no debería ser usada por una organización como sustituto de la integración de la responsabilidad social en*

la organización”, por lo que queda claro que la filantropía, una suerte de caballo de Troya para el lavado de conciencias, va a dejar de estar presente como hasta ahora en la RSC.

El **segundo** gran grupo de dimensiones está formado por un conglomerado de actividades que hemos agrupado bajo el apartado **Económico** o el **Social**. En el apartado económico se ha incluido: Calidad de productos y servicios (Preston y O’Bannon, 1997), Producto (Waddock y Graves, 1997a), y Clientes y Proveedores (Moore, 2001). En el apartado Social estarían comprendidas las dimensiones: Responsabilidad con la Comunidad y Trabajadores (Preston y O’Bannon, 1997); Relaciones con la Comunidad (Waddock y Graves, 1997a); Comunidad (Hess, 2001); Relaciones Laborales y Tratamiento a la mujer y las minorías (Waddock y Graves, 1997a), Empleados y Comunidad (Moore, 2001), Voluntariado (Dahlsrud, 2008); Mujer, Minorías, Beneficios familiares, Asuntos laborales e Información Social (Hess, 2001).

El **tercer** gran grupo que se ha no incluir entre las dimensiones de la RSC está formado por los **Grupos de Interés** (Moore, 2001; Lockett, Moon y Visser, 2006; y Dahlsrud, 2008). Dado que las organizaciones deben de gestionarse para el beneficio de sus grupos de interés y mantener la continuidad de la firma (Evan y Freeman, 1988) entonces el beneficio o los intereses de los grupos de interés han de poder circunscribirse a un ámbito concreto y en un ámbito definido, y por lo tanto ha de poderse incluir en una de las grandes dimensiones: Ética, Medio Ambiente, Social y Económico.

Queda una última dimensión que no está incluida entre aquéllas que forman la RSC según la definición adoptada en este trabajo: los **temas legales** que mencionan Carroll (1991) y Carroll y Shabana (2010). Se ha decidido dejar al margen de las dimensiones de la RSC el cumplimiento de la ley ya que partiendo de las definiciones de RSC dadas en los trabajos de Davis (1973), Manne y Wallich (1972), Jones (1980), McWilliams, Siegel y Wright (2006) y Horrigan (2007) estas obligaciones, no es que no existan, sino que no son **voluntarias**, condición necesaria para una acción de RSC. La RSC va más allá del cumplimiento legal y por lo tanto los temas legales no forman parte de la RSC¹².

En cualquier caso se puede afirmar que el CSP tiene una naturaleza inherentemente **multidimensional** (Waddock y Graves, 1997a; Stanwick y Stanwick, 1998a; Griffin, 2000; Rowley y Berman, 2000; Igalens y Gond, 2005; Siltaoja, 2006; Schreck, 2011; Comunicación de la Comisión Europea, 2011; Lee y Carroll, 2011) o que es un **término compuesto** (Bendheim, Waddock y Graves, 1998; Jones, 1995), y que, en cualquier caso, es un **constructo complejo** (Stanwick y Stanwick, 1998a). Para evitar la aparición de dimensiones muy cercanas entre sí y permitir una representación de la compleja realidad de la RSC que sea conceptualmente sencilla es para lo que se ha preferido agruparlas en torno a cuatro grandes

¹² También las definiciones sobre RSC y RSE dadas en la Comunicación de la Comisión Europea 366 (2001), el Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007), la Ley 15/2010 de RSE en Extremadura apoyan esta idea.

dimensiones: Económica, Medioambiental, Social y Ética. Estas grandes dimensiones no son independientes las unas de las otras, como prácticamente nada en el campo de la RSC, sino que tienen relaciones, pudiendo un asunto de RSC estar solapado en varias de ellas en la línea de lo expuesto por Schwartz y Carroll (2003) sobre el modelo de Carroll (1991). Por ejemplo un impacto ambiental negativo no mitigado a tiempo puede tener una componente económica como consecuencia de la inversión necesaria para su minimización, una componente social si hay personas que han visto afectada su salud por la contaminación y una componente ética al permitir las personas que han actuado en nombre de la organización los daños a terceros conociendo que éstos se producirían. La **expresión gráfica de las dimensiones del modelo de RSC** se puede ver en la figura 2.5.

Figura 2.5: Expresión gráfica del concepto de RSC



Fuente: Elaboración propia

Las dimensiones Económica, Medioambiental y Social también están presentes en la propuesta de RSC de otros autores como por ejemplo en la **Triple Cuenta de Resultados** de Elkington (1997) o en el reciente informe del Panel de Alto Nivel sobre Sostenibilidad Mundial de la ONU (2012) donde se recomienda que se tengan en cuenta los costes sociales y medioambientales a la hora de medir y poner precio a las actividades económicas. La cuarta gran área, la **Ética**, une y da sentido a la relación entre cada una de las otras tres mediante la evaluación del comportamiento ético de las organizaciones (Joyner y Payne, 2002). Esta decisión está apoyada en la definición dada por Raiborn y Payne (1990, p. 879): “*La ética es un sistema de valores y principios organizacionales que están asociados a la idea de correcto e incorrecto*”. Y la diferenciaban de la ley en: “*...que la ley está diseñada para reflejar las actitudes y los deseos de la sociedad sobre la cultura en la que ésta desea existir*”. En cualquier caso, tal y como afirman Bañón-Gomís, Guillén-Parra y Ramos-López (2011, p. 42) “*...cualquier política de RSC que atente contra la ética no sería en realidad ni Responsable, ni Social.*”

El concepto de Triple Cuenta de Resultados está relacionado con una de las exigencias de la RSC como es la información sobre las actividades que la organización realiza y su desempeño como entidad en un

abánico de campos bastantes más amplio del que las empresas estaban acostumbradas. Para una mejor gestión de la RSC existe el consenso de que la empresa ha de proporcionar información de su desempeño económico, social y medioambiental. Hasta ahora las organizaciones habían rendido cuentas de forma económica (Memoria, Balance de Situación, Cuenta de Resultados...) y algún tipo de datos para los temas de prevención de riesgos laborales y medio ambiente, pero no hay una presentación de datos de forma transparente, material, verificable, con una visión amplia y global de la organización, centrada en la mejora continua y comprendiendo la naturaleza social de la organización¹³.

Esto ha llevado a las organizaciones a la necesidad y exigencia de la **rendición de cuentas** en la forma de Memorias de Sostenibilidad. Esta información que se proporciona sobre el desempeño ha de estar basada en los resultados de la gestión de la empresa. Decir esto no es nada más que hablar de los resultados de los procesos con los que se gestiona la organización. Estos procesos son la consecuencia de acciones y prácticas de gestión implantadas. De esta forma se suscita la cuestión de que si la empresa tiene que dar una información sobre su desempeño, por cuyos resultados va a ser juzgada, y necesita unos datos para ser gestionada: ¿Por qué no usar los mismos datos, las mismas variables? Este es el punto donde las organizaciones emplean sistemas de gestión como el Modelo EFQM de Excelencia como modelo de gestión del día a día. Los datos que alimentan a éste han de provenir de la gestión de los procesos de la organización y han de aportar información relevante tanto para la función de gestión como para la función de reporte de cuentas.

Tomando como base la definición presentada al principio de este apartado, y teniendo en cuenta la revisión de la literatura se propone un desarrollo de esta definición, en forma de **corolario**, que permita su comprensión y su aplicación desde un punto de vista de gestión, el cual se presenta en la tabla 2.6.

¹³ Principios básicos de la Responsabilidad Social Corporativa, (AECA, 2004, pfo 83).

Tabla 2.6: Principales contribuciones al concepto de RSC

Corolario	Principales autores
La RSC no es el cumplimiento de la ley	Davis (1973), McWilliams, Siegel y Wright (2006)
Ha de ser el reflejo de los valores de la sociedad en la que opera, de forma que el comportamiento corporativo este a un nivel donde sea congruente con las normas sociales, valores y expectativas de rendimiento establecidos	Bowen (1953) y Sethi (1975)
La RSC también se aplica al comportamiento de las personas que trabajan en nombre de la organización, incluyendo un comportamiento ético en las actividades de las personas	Davis y Blomstrom (1966), Wood (1991), Davis (1967), Frederick (1986)
Va más allá de los intereses de la organización económicos, técnicos y legales	(Davis, 1960), Frederick (1960), McGuire (1963), Davis y Blomstrom (1966), Backman (1975) y legales (Davis, 1973), Eells y Walton (1974), McWilliams, Siegel y Wright (2006)
El coste marginal ha de ser menor que los beneficios marginales	Wallich y McGowan (1970).
Ha de ser una actividad con sentido corporativo y estructurada y estar integrada en la toma de decisiones	Davis (1973), Manne y Wallich (1972), Preston y Post (1975), Wood (1991).
El desempeño en RSC (CSP) es evolutivo, e incluye el largo plazo como horizonte en la gestión	Walton (1967), McAdam (1973), Davis y Blomstrom (1975), Tuzzolino y Armandi (1981), Reidenbach y Robin (1991), Stahl y Grigsby (1997), Dumphy et al. (2003), Van Marrewijk y Werre (2003), Zadek (2004), Mirvis y Googins (2006), Maon, Lindgreen y Swaen (2010), Davis y Blomstrom (1966), Gladwin, Kennelly y Krause (1995).
La RSC es una oportunidad de generar riqueza, aportando valor de forma equilibrada a todas las partes implicadas, rindiendo cuentas de sus actividades ante ellas	(Drucker, 1984), Gladwin, Kennelly y Krause (1995), McWilliams y Siegel (2001), McWilliams, Siegel y Wright (2006) y Schwartz y Carroll (2008)

Fuente: Elaboración propia

2.1.5 CRÍTICAS A LA RSC Y AL CSP

No solamente Friedman¹⁴ (1960 y 1970) se ha opuesto al concepto de RSC—“*[la RSC] es una doctrina fundamentalmente subversiva*” y “*...claramente daña las bases de nuestra sociedad libre.*”—que no al de responsabilidad de las empresas, sino también en la literatura académica actual se pueden encontrar investigadores que no **comparten** las ideas de Sostenibilidad y RSC, como son Henderson (2001) o Jensen (2002). Las críticas se pueden dividir en **dos** grandes grupos: los que comparten la idea de que desde el punto de vista académico existen grandes problemas para crear un campo de conocimiento basado en estos dos conceptos, y los que aceptando su existencia critican su contenido y aplicación.

Entre el **primer** grupo se puede destacar a Frederick (1998a) quien criticó que las teorías sobre CSP habían llegado casi a un punto **muerto** ya que la materia, al quedar solamente definida como desempeño, se había convertido en un término moralmente neutro. En un estudio sobre los últimos 10 años Lockett, Moon y Visser (2006) llegaban a la conclusión de que el campo de conocimiento sobre la RSC se podría describir como en continuo estado de **emergencia**, y que podría interpretarse como un campo sin paradigma. Korhonen (2003) cita a Ehrenfeld (2000) cuando este dice que la Sostenibilidad solo puede ser **vista** en el pasado y que solo puede ser **medida** si se tiene una bola de cristal.

¹⁴ “...there is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.”

Uno de los grandes problemas que amenaza la RSC es el que Gond y Crane (2010, p. 678) han visto para el área de conocimiento en la que está encuadrada: los estudios de la relación entre empresas y sociedad. Estos autores se hacen eco de *“las ansiedades sobre la capacidad de esta corriente de investigación de proporcionar conceptos útiles y efectivos y de indicar asuntos importantes que permitan construir la teoría.”* Entre los investigadores que apuntan esta idea, Gond y Crane (2010) citan a Margolis y Walsh (2003), Walsh, Weber y Margolis (2003), de Bakker, Groenewegen y den Hond (2005), Lockett, Moon y Visser (2006), Margolis, Elfenbein y Walsh (2007) y van Oosterhout y Heugens (2008).

Gond y Crane (2010) ofrecen frases ilustrativas de varios autores para ilustrar esta idea: *“esta corriente de investigación está en un continuo estado de emergencia...y podría interpretarse como un campo sin paradigma”* (Lockett et al., 2006, p.133); la teoría sobre RSC es *“mucho ruido y pocas nueces”* (van Oosterhout y Heugens, 2008, p. 197); y, por su parte, Ullmann (1985, p. 540) denomina el campo empírico, el CSP, como *“datos en busca de una teoría”*. Pero son, sin duda alguna, Oosterhout y Heugens (2008, p. 217) quienes hacen la mayor crítica a la RSC: *“...la noción de RSC es, en el mejor de los casos, conceptualmente un epifenómeno: un ampliamente insignificante subproducto de otros esquemas conceptuales que puede quitarse con seguridad de toda la teorización futura en gestión y organización.”*

En el **segundo** grupo, aquellos que encuentran problemas en su contenido y en la forma de aplicarlo, varios han sido los autores que han presentado posiciones críticas. Freeman y Velamuri (2005) califican el actual concepto de RSC como **superfluo** señalando dos grandes problemas en él: apoya la idea de la separación de los asuntos empresariales de los sociales, que pueden tener un tratamiento aparte los unos de los otros, lo cual provoca la aparición de una **sombra** moral sobre los negocios transmitiendo la sensación de que no son buenos o como mucho son moralmente neutros; y hasta ahora la RSC se ha centrado en las corporaciones sustrayendo en unos casos el interés para las **PYMEs** o permitiendo a éstas escudarse en el número para eludir sus responsabilidades en RSC.

Sobre la idea de que detrás de la RSC yacen asunciones implícitas peyorativas sobre los negocios también se pronunció Barrett (2009, p. 24) quien resumió estas en: *“...Las prácticas de los negocios son inseguras, injustas, dañinas medioambientalmente y carecen de ética; Las compañías no ofrecen intrínsecamente nada de valor a la comunidad o la sociedad en su conjunto; Los beneficios de la firma son solo para los accionistas; Las compañías siempre se llevan algo de la sociedad; y La condición esencial de un negocio típico es su naturaleza egoísta y no compasiva.”*

Para Freeman y Velamuri (2005) la gestión basada en los grupos de interés ha de contar con la **intima** relación que hay entre los asuntos económicos, políticos sociales y éticos, lo que despeja la variable tamaño a la hora de afrontar la gestión de las organizaciones desde la RSC. Su propuesta es la sustitución del concepto de RSC por *Responsabilidad, Grupos de interés y Empresa*, donde: Responsabilidad significa que negocios y ética no pueden ir separados; Grupos de interés sugiere que el principal objetivo

de la empresa es crear valor para los grupos de interés clave; y Empresa hace referencia a que deben ser partícipes todas las formas de creación y comercio de valor y todas las empresas (grandes y pequeñas).

Una de las mayores acusaciones vertidas hacia la RSC es la de que estamos ante una nueva **moda** del management y, por lo tanto, ante algo pasajero. Los que piensan esto la sitúan dentro de la vanguardia de TQM y un paso más allá de la Excelencia como nuevo producto de marketing. A este respecto Nieto y Fernández (2004) identifican **tres** puntos que indican que la RSC no es un fenómeno pasajero: Aumento de la **presión** reguladora por las AA.PP. que definen principios y elaboran normas a favor de la RSC; Modificación de las **pautas** de compra a favor de un consumo responsable; y Alteración de los **criterios** de inversión en los mercados financieros a favor de la inversión socialmente responsable y la consideración de los riesgos sociales y medioambientales. También se pueden encontrar actitudes hacia la Sostenibilidad y la RSC en la que diferentes grupos, tales como las ONGs, el mundo académico o partidos políticos, pretenden hacer de ellas un **cajón de sastre** de forma que sus propios intereses queden cubiertos por estos conceptos (van Marrewijk, 2003).

Respecto a la aplicación del CSP, Husted (2000) se refirió a los posibles problemas **éticos** que surgen cuando se incurre en actos inmorales para evitar la insatisfacción de determinados grupos de interés (Frederick, 1986; Freeman y Gilbert, 1988), dado que la búsqueda de la reducción de la diferencia entre las expectativas (Preston, 1990) puede llevar a problemas como la manipulación de la percepción de los grupos de interés mediante la diseminación **selectiva** de la información (Entine, 1995; 1997). Así Swanson (1995) sugiere que las motivaciones **morales** han de estar presentes en cualquier definición de CSP, aunque hay autores, como Clarkson (1995) o el propio Husted (2000), que consideran que no es relevante medir la intención moral o ética cuando se **mide** el desempeño hacia los grupos de interés. Melé (2008) valora esta carencia de integración entre ética normativa y el mundo de los negocios como una clara **debilidad** del CSP. Este mismo autor cita a Freeman y Liedtka (1991) quienes sugieren que el CSP parece que exclusivamente le da una cara humana al capitalismo, pero con una completa separación entre economía y ética. A este respecto, ya Bowen (1953) se refería a la obligación de actuar según “...*los términos y los objetivos de los valores de nuestra sociedad.*” Esto puede plantear importantes problemas cuando las culturas de las organizaciones y de la sociedad en la que están no son **similares** y, como apunta Swanson (1995), puede llevar a planteamientos del CSP que no vayan más allá de **cumplir** con la norma social. Este sesgo cultural no lleva si no a que tanto la RSC como el CSP se hayan desarrollado de forma **diferente** en distintas parte del mundo (Welford, 2004; 2005) algo que ha sido recogido por entre otros: Frederick (1995) para el caso de EE.UU., Acutt, Medina-Ross y O’Riordan (2004) para México; Matten y Moon (2005) para Europa; Acutt, Medina-Ross y O’Riordan (2004) y Dartey-Baah y Amponsah-Tawiah (2011) para África; y Fukukawa y Moon (2003) para Japón. En esta investigación se defiende la idea de que el estándar moral y ético de una organización ha de ir en **sintonía** con la sociedad a la que sirve pero

siempre partiendo de la base de un respecto a conceptos universalmente **aceptados**, tales como las diferentes declaraciones de derechos de la ONU y la legislación internacional.

2.1.6 LA RSC VISTA DESDE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES.

Dentro del ya clásico enfrentamiento entre las dos formas de ver RSC, un gasto inaceptable o la forma correcta de operar las organizaciones, varios investigadores en los últimos 30 años han señalado a la RSC como una forma de **mejorar** los negocios.

Drucker (1984) presentó una forma de entender la RSC como oportunidad de negocio y no como un gasto o una molestia. Hablaba de “**domar el dragón**” y de cambiar la forma de ver y entender las diferentes situaciones que no entran en la esfera más clásica y directa de la gestión: “...*convertir los problemas sociales en oportunidades y beneficios económicos, en capacidad productiva, en competencia humana, en trabajos bien pagados, en riqueza.*” Esta última expresión es la que está en la raíz de la RSC: la creación de riqueza no solo monetaria y no solo para unos pocos grupos de interés. McWilliams y Siegel (2001) y McAdam y Leonard (2003) dicen que la RSC puede ser utilizada con el propósito de crear ventajas estratégicas. Es decir que tal y como concluyen Porter y Kramer (2006a) la RSC no es un juego de suma **cero**. En esta línea McWilliams et al. (2006) consideraban que la RSC ya no era la responsabilidad moral de los ejecutivos hacia el bien común o un gasto discrecional que podía dificultar la rentabilidad de la organización si no como un recurso **estratégico** para ser usado para mejorar la cuenta de resultados de la organización y, en concreto afirmaban que la RSC cumple las condiciones de ser un recurso valorable, escaso, inimitable y no sustituible lo que hace que sería un recurso que entraría dentro de aquellos considerados en la teoría de los **Recursos y las Capacidades** (RBV). Elms et al. (2010) también sugieren esta forma de entender la RSC, en este caso los valores éticos, no simplemente como algo que constriñe si no como proveedor de oportunidades.

Según citan Marín y Rubio (2008) la aplicación de esta teoría al estudio de la RSC ha permitido afirmar a Maignan et al. (1999), Branco y Rodrigues (2006), Porter y Kramer (2002, 2006b) y a Dentchev (2004) que la RSC contribuye a **mejorar** los recursos y capacidades tanto internos como externos. Esto es así gracias a que se mejoran la reputación corporativa (Fombrun y Shanley, 1990), la satisfacción de los trabajadores (Albinger y Freeman, 2000) o la mejora de las relaciones con cualquiera de los grupos de interés (Sen et al., 2006). Es más, según Aragón-Correa et al. (2008) y Sharma y Vredenburg (1998) la RSC proactiva contribuye a crear una ventaja competitiva y un desempeño superior.

El CSP de una organización, en tanto que es la demostración efectiva de los planteamientos de la RSC, también entra dentro de los que la RBV considera un recurso que crea valor. Tal y como afirma Strand (1984) el CSP de una organización es un componente indistinguible de su efectividad y debería de tomarse en consideración entre los impulsores de su ventaja competitiva.

Dentro de estas ventajas competitivas que adquiere una organización al implicarse en acciones de CSP Turban y Greenig (1997) citan la buena **reputación**, donde la RSC se convertiría en un seguro (Fombrun et al., 2000; Klein y Davar, 2003; Peloza, 2005) que contribuiría a salvaguardar la reputación de la organización al reducir la impredecibilidad de eventos dañinos como la retirada de productos, protegiendo los resultados financieros y los beneficios (Soana, 2011). Es necesario señalar que el aumento de la reputación se produce de forma diferida, en los dos siguientes años, respecto a la consecución de buenos resultados por parte de la organización (Flatt y Kowalczyk, 2011).

Por lo tanto en el momento de implantar acciones en CSP en las organizaciones se ha de ser muy **cuidadoso** en la elección de las herramientas y en el proceso de implementación. En caso contrario si las iniciativas de RSC no consiguen aumentar el valor, entonces, son una pérdida de recursos valorables y potencialmente una propuesta que destruya recursos (Barnea y Rubin, 2010).

En definitiva la Teoría de los Recursos y las Capacidades es uno de los enfoques más ampliamente **aceptados** para comprender cómo, y con qué impacto las estrategias de RSC pueden contribuir a crear ventajas competitivas y un desempeño superior (Torugsa, O'Donohue y Hecker, 2012).

2.2 MODELO DE CSP DE WOOD (1991; 2010)

Desde su aparición en la década de los 70 del siglo XX con los trabajos de Sethi (1975), el Desempeño Social Corporativo ha sido objeto de una creciente atención por parte del mundo académico y profesional. De entre todos los modelos propuestos (Carroll, 1977; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991; 2010) es el de Wood (1991; 2010) el que se ha adoptado en esta investigación. A su exposición se dedica el presente apartado.

Donna Wood reviso en 1991 los trabajos de Wartick y Cochran (1985), a su vez basados en Carroll (1979), sobre el CSP y diseñó su propio modelo de CSP, posteriormente revisado por ella en 1994 y en 2010. El Modelo de Wood es uno de los más **ampliamente** citados (De Bakker, Groenewegen y den Hond, 2005; Gond y Crane, 2010) siendo empleado no solo en el mundo académico sino en el profesional (Hopkins, 2004; 2005), y es considerado por Carroll (1999) como una de las primeras y más importantes **aportaciones** a la RSC, y por Swanson (1995) y Lee (2008) como uno de los trabajos sobre los que **pivota** la investigación en CSP. De Bakker, Groenewegen y den Hond (2005) en su estudio de 30 años de publicaciones académicas sobre RSC comprobaron que el artículo de Wood de 1991, en el que por primera vez proponía su modelo, era el **segundo** más citado por los investigadores. Una de las razones por las que este modelo es tan ampliamente aceptado es que es mucho más **exhaustivo** que los anteriores e **introduce** temas que antes no se habían tratado de forma tan explícita (Carroll, 1999).

Siguiendo la clasificación de Preston (1990) de evaluación del CSP centrándose en los procesos o en los resultados, Wood (1991) elige centrarse en los **procesos** y rediseña el modelo de Wartick y Cochran

(1985). Esta focalización en los procesos y el desempeño es su contribución más significativa, y, aunque ya estaba presente en las anteriores versiones, no de una forma tan clara (Carroll, 1999). Por lo tanto la mayor contribución de Wood (1991) es que **operativiza** la RSC no dejándola en una mera definición y delimitando de una forma mucho más clara que los trabajos precedentes los resultados y el rendimiento de las acciones en RSC. De esta forma “baja a tierra” la RSC presentándola como algo que se puede gestionar como otra actividad de la organización y la relaciona con conceptos mucho más (¿muy?) conocidos en la gestión empresarial: los **procesos**. Este carácter queda claro cuando Wood (1991) afirma que el término rendimiento (Performance en el original en inglés) de CSP significa **acción** y **resultados**.

Para Wood (1991) el CSP no es algo totalmente distinto del desempeño de las organizaciones sino que es algo que ha de ser perseguido por éstas como algo **bueno** a tener y que da **valor** al resto de indicadores tradicionalmente aceptados por la literatura académica como de desempeño organizacional. Esto es así ya que la sociedad y las organizaciones están **entrelazadas** y no separadas (Wood, 1991) por lo que se influyen la una a la otra. De esta forma Wood (1991, p. 693) presenta el CSP como algo totalmente transversal a la organización: *“Una configuración de la organización de las empresas de principios de responsabilidad social, procesos de respuesta social, y políticas, programas y resultados observables referidos a sus relaciones con la sociedad.”*

Wood (1991) añade que estos **Principios**, **Procesos** y **Resultados** han de ser analizados en su conjunto, y no separadamente, de forma que *“...permita la identificación de resultados analíticamente cruciales, pero políticamente difíciles, como son buenos resultados de malas motivaciones, malos resultados de buenas motivaciones, buenos motivos pero mal trasladados vía procesos, buen uso de procesos pero malos motivos y así sucesivamente”* (Wood, 1991, p. 693). Esta definición ha sido usada por múltiples autores como la definición de CSP, entre ellos Ruf, Muralidhar y Paul (1998), Albinger y Freeman (2000), Ruf et al. (2001), Orlitzky (2003), Margolis y Walsh (2003), Hopkins (2006) o Barnett (2007). En general, según afirma Moir (2001) los Principios y los Procesos son el reflejo de la parte **ética** de la RSC y los Resultados lo son de la parte **instrumental**.

Clarkson (1995), quien siguiendo la clasificación de Preston (1990), centra su enfoque del CSP en los resultados, afirma que *“el **rendimiento** es lo que cuenta. El rendimiento puede ser medido y evaluado”*. De esta forma el CSP son hechos concretos, los logros, o usando un lenguaje de TQM las **salidas** de los procesos. Es importante señalar, para poder entender la aportación del modelo de Wood al estudio del CSP, que hasta ese momento no era muy común en el mundo académico **distinguir** entre la naturaleza y las fuentes de la RSC, los métodos usados para cumplir las responsabilidades y los resultados de esos esfuerzos (Wood, 2010). En esencia el modelo de Wood (1991) está formado por tres **Principios** de Responsabilidad Social, la identificación de tres **Procesos** de Respuesta con los que las organizaciones interactúan con su entorno, y los **Impactos**, las Políticas y los Programas entendidas como los resultados

de esas acciones. De esta forma en palabras de Wood (1991, p. 713): “...se saca el CSP de la categoría de los deseos y se permite que se haga una evaluación más pragmática”. En su forma más concreta el modelo de Wood de CSP se puede ver en la tabla 2.7.

Tabla 2.7: Modelo de CSP Wood (2010)

PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	PROCESOS DE RESPUESTA SOCIAL	RESULTADOS E IMPACTOS DE DESEMPEÑO
Legitimidad: las organizaciones ¹⁵ que abusan del poder que la sociedad les dan pueden perderlo.	Evaluación del entorno: busca y encuentra la información necesaria para entender y analizar el medioambiente social, político, legal y ético de la organización.	Efectos sobre las personas y las organizaciones
Responsabilidad Pública: Las organizaciones son responsables de los resultados relacionados con las áreas primarias y secundarias de implicación con la sociedad	Gestión de los Grupos de Interés: implicación activa y constructiva en las relaciones con los grupos de interés	Efectos en el medio ambiente físico y natural
Gestión discrecional: Los Gestores y otros empleados son actores morales y tiene el deber de ejercer su juicio hacia temas de responsabilidad social y resultados éticos	Gestión de asuntos y temas públicos: un conjunto de procesos que permiten a la organización identificar, analizar, y actuar en los asuntos sociales y políticos que le puedan afectar de forma significativa	Efectos sobre los sistemas sociales y las instituciones

Fuente: Elaboración propia a partir de Wood (2010)

El modelo de CSP de Wood (1991; 2010) puede compararse con otros anteriores como se ve en la tabla 2.8.

Tabla 2.8: Comparativa de los elementos del CSP

Carroll (1979)	Wartick y Cochran (1985)	Wood (1991; 2010)
Responsabilidades sociales corporativas: <ul style="list-style-type: none"> • R. Económicas • R. Legales • R. Discrecionales • R. Éticas 	Principios: componente ética de la Responsabilidad Social: <ul style="list-style-type: none"> • Económicos • Legales • Éticos • Discrecionales 	Principios: <ul style="list-style-type: none"> • Legitimidad Social (Nivel institucional) • Responsabilidad Pública (Nivel organizacional) • Gestión Discrecional (Nivel Individual)
Respuesta social corporativa	Procesos de Respuesta social corporativa: <ul style="list-style-type: none"> • Reactiva • Defensiva • Acomodaticia • Proactiva 	Procesos: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación ambiental • Gestión de los grupos de interés • Gestión de asuntos y temas públicos
Gestión de los Asuntos Sociales	Políticas: Gestión de asuntos sociales <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de asuntos • Análisis de asuntos • Desarrollo de respuesta 	Resultados del comportamiento corporativo: <ul style="list-style-type: none"> • Efectos sobre las personas y las organizaciones • Efectos en el medio ambiente físico y natural • Efectos sobre los sistemas sociales y las instituciones

Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985) y Wood (1991 y 2010)

¹⁵ Wood emplea el término “negocios”, por la definición dada de RSC preferimos usar el de organización.

Carroll (1999) comprobó que la propuesta de Wartick y Cochran (1985) **ampliaba** sus tres dimensiones, responsabilidad, respuesta y asuntos sociales y las convertía en un **marco** de Principios, Procesos y Políticas. En resumen, según Carroll (1999), para Wartick y Cochran (1985) la definición de RSC de Carroll (1979) comprende la componente ética de la responsabilidad social y debería pensarse en ella como principios, la respuesta social como procesos y la gestión de asuntos públicos como políticas. En cuanto al modelo de Wood (1991), esta investigadora recoge los trabajos anteriores de Carroll (1979) y Wartick y Cochran (1985) en un modelo mucho más **exhaustivo**, introduciendo asuntos que son consistentes con los anteriores modelos pero que no habían sido tan explícitamente tratados (Carroll, 1999, p. 289) En este modelo Wood **toma** las cuatro dimensiones de Carroll (1979) —económica, legal, ética y discrecional— identificando cómo están relacionadas con los principios de RSC por ella identificados —legitimidad social (nivel institucional), responsabilidad pública (nivel organizacional) y gestión discrecional (nivel individual) —. Seguidamente **identifica** los procesos de respuesta social llevándolos más allá de las categorías definidas por Carroll (1979), y que habían sido formuladas por Wartick y Cochran (1985) atendiendo a la naturaleza de la acción en Reactiva, Defensiva, Acomodaticia y Proactiva, y los denomina como procesos de **evaluación** del entorno, implicación con los grupos de interés y gestión de asuntos. Para finalizar su modelo Wood (1991) **toma** las políticas de Wartick y Cochran (1985) —que son un desarrollo más avanzado de las cuatro categorías de respuesta social de Carroll (1979)— definiendo a partir de ellas un nuevo tema en la RSC: los **resultados** de la conducta corporativa (Carroll, 1991). Según este último autor la mayor contribución de Wood (1991) ha sido el hacer **explícitos** los resultados o rendimientos dentro del modelo de RSC que, aunque sí estaban incluidos en los anteriores trabajos, no lo habían sido de forma tan clara. El modelo de Wood (1991; 2010) es la idea central detrás de la que está la visión del CSP de la presente investigación basándose por tanto en sus tres Principios (Legitimidad, Responsabilidad Pública y Gestión Discrecional) cuyo contenido se presenta a continuación.

2.2.1 PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

El Principio de Legitimidad

Está basado en la **Ley de Hierro** de la Responsabilidad Social enunciada por Davis (1973, p. 314): “*La Sociedad otorga legitimidad y poder a las empresas. En el largo plazo, aquellas que no usen ese poder de una forma que la Sociedad considere responsable lo acabaran perdiendo.*”. Para Suchman (1995, p. 574) la legitimidad es “*la percepción generalizada o la asunción de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas y apropiadas dentro de un sistema social creado de normas, valores, creencias y definiciones*”, por lo tanto es algo cultural y, en consecuencia, no hay una definición universal de lo que es legítimo o ilegítimo. Según Wood (1991) se está ante un principio que presenta una **prohibición** más que un deber, y que afecta a cualquier organización independientemente de su estado.

Wood presenta este principio como apoyado por **tres** desarrollos teóricos. El **primero**, de Preston y Post (1975) y su adaptación de la teoría funcional de las relaciones entre empresa y sociedad, donde enfatizan la interdependencia de las instituciones sociales en detrimento de su especialización dado que comparten entorno. El **segundo**, la visión de los grupos de interés de Freeman (1984) ya que responde a la pregunta de ante quién son responsables las empresas. Y el **último** de estos desarrollos teóricos se basa en la respuesta a la filosofía del utilitarismo en la que se ha basado el “**dejar hacer**” del capitalismo. Basado en la idea que el perseguir el propio interés llevará a una distribución más eficiente de los recursos del planeta y por lo tanto a un mayor bienestar social, se dejan aparte temas básicos sobre los derechos, la justicia y el agotamiento de recursos. Estos temas básicos se comprenden muy bien si se piensa en los **dos** tipos de responsabilidades sociales que Davis (1967) distingue: las primeras **socio-económicas** hacia un bienestar económico general, y las segundas responsabilidades **socio-humanas** hacia la preservación y desarrollo de valores humanos. Otros autores también comparten la visión de Wood sobre la importancia de la legitimidad en la RSC, ya que la primera es el valor principal de la segunda, tanto para definir la RSC como para el éxito de sus actividades, según recogen Lee y Carroll (2011) de Grunig (1979), Brown y Dacin (1997) y David, Kline y Dai (2005).

El Principio de Responsabilidad Pública

Este principio está basado en Preston y Post (1975, p. 56) quienes proponen la responsabilidad pública como “*los principios ampliamente aceptados y compartidos que dirigen y controlan las acciones que tienen importantes implicaciones para la sociedad en su conjunto*”. Por lo tanto, las empresas deberían **adherirse** a estos estándares de desempeño legales y a los procesos de políticas públicas existentes (Melé, 2008). Estas ideas se basan en la **interpenetración** de la sociedad y la empresa (Boulding, 1956) y en que, tal y como recoge Melé (2008), las ideas de participación pública de las empresas en aquellas áreas que no estén bien definidas, que estén formándose, y en las que las empresas puedan verse afectadas (Preston y Post, 1981). Preston y Post (1975) diferencian **dos** áreas de implicación de las empresas con el medio ambiente social: la **Primaria** que incluye las tareas derivadas del papel funcional de las organizaciones (tareas económicas esenciales tales como la búsqueda del emplazamiento, selección de proveedores, relaciones laborales, cumplimiento legal, etc.) y la **Secundaria**, derivada de la Primaria y referente a los impactos y efectos que son intrínsecos al carácter de la organización.

El Principio de Gestión Discrecional

Las premisas sobre las que se basa Wood (1991, p. 699) para formular su Principio de Gestión Discrecional son: “*a) los gestores en un medioambiente organizacional y social que está lleno de oportunidades de elección; b) las acciones de los gestores no están totalmente definidas por los procedimientos, definiciones de puestos de trabajo, disponibilidad de recursos o tecnologías; c) los gestores son actores morales tanto en el trabajo como en otras facetas de su vida.*”

Este Principio fue introducido por Ackerman (1975), y es entendido por Wood (1991, p. 699) como la capacidad que tienen los gestores de ejercer su **criterio** y por la que “...son personalmente responsable de él, para lo que no se pueden escudar mediante reglas, políticas y procedimientos”. Hung (2011) añade otros actores en la responsabilidad social de las organizaciones, que bien podemos incluir dentro del Principio Individual: los miembros del Consejo de Administración. La tabla 2.9 sintetiza los Principios de CSP de Wood.

Tabla 2.9: Principios de RSC de Wood (1991)

PRINCIPIO INSTITUCIONAL	
Legitimidad: las organizaciones que abusan del poder que la sociedad les dan pueden perderlo.	
Nivel de aplicación	Institucional, basado en las obligaciones genéricas de la firma como organización de negocios
Centrado en	Obligaciones y sanciones
Valores	Define las relaciones institucionales entre las empresas y la sociedad y especifica qué es lo que se espera de cualquier empresa
Origen	Davis (1973)
PRINCIPIO ORGANIZACIONAL	
Responsabilidad Pública: Las organizaciones son responsables de los resultados relacionados con las áreas primarias y secundarias de implicación con la sociedad	
Nivel de aplicación	Organizacional, basado en las circunstancias especiales de la firma y sus relaciones con el ambiente circundante.
Centrado en	Parámetros de comportamiento para las organizaciones
Valores	Circunscribe la responsabilidad de las empresas a aquéllos problemas relacionados con las actividades de la firma y sus intereses, sin especificar un campo más concreto para las acciones.
Origen	Presto y Post (1975)
PRINCIPIO INDIVIDUAL	
Gestión discrecional: Los Gestores y otros empleados son actores morales y tiene el deber de ejercer su juicio hacia temas de responsabilidad social y resultados éticos	
Nivel de aplicación	Individual, basado en las personas como actores dentro de la organización
Centrado en	Libertad de elección, oportunidad, responsabilidad personal
Valores	Define la responsabilidad de los gestores de ser actores morales y de percibir y ejercitar la libertad de elección al servicio de la responsabilidad social
Origen	Carroll (1979) y Wood (1990)

Fuente: Elaboración propia a partir de Wood (1991)

Esto principios presentan **limitaciones** (Wood, 1991, p. 700): “...las funciones legítimas, las obligaciones y el bien social no son **ni universales ni absolutas** en su significado, estando referidas a un momento en el **tiempo** y a una **cultura**; cuando estas dos variables se fijan el significado de estos conceptos depende de los **valores** de cada grupo de interés; los niveles organizativos e individuales tales como opciones, oportunidades, limitaciones y elecciones también están limitados por las diferentes condiciones y percepciones entre las personas y las organizaciones.” Finalmente Wood (1991) aporta lo que se podría llamar una **regla de contingencia**: los principios de la RSC no son estándares absolutos, sino formas analíticas que deben de ser llenadas con el contenido de las preferencias de valores explícitas que existen

en un determinado contexto cultural y organizacional y que se operacionalizan mediante políticas y proceso simbólicos de ese contexto.

2.2.2 PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL

El segundo elemento del modelo de CSP de Wood está definido por la Respuesta Social Corporativa ante los temas de la RSC y lo forman los Procesos de CSP, que son “...*aquellos por los que los resultados son producidos, monitorizados, evaluados, compensados y rectificandos (o no) y que están definidos por la respuesta social corporativa*”, (Wood, 2010, p. 54). Estos Procesos son: Evaluación del Entorno, Gestión de los Grupos de Interés y Gestión de Problemas. Respecto a los modelos anteriores Wood aporta a la definición de esos procesos que antes solo habían sido caracterizados en reactivos, defensivos, acomodaticios y proactivos (Wilson, 1975). La gestión de la CSP con el Modelo EFQM de Excelencia estaría situada en este último.

Wood (1991) hace una aportación importante: no solo las organizaciones han de estar alerta para responder a las presiones sociales si no que sus **procesos** de respuesta también han de ser responsables ellos mismos, para evitar: “...*que un proceso pueda actuar de forma irresponsable o no ética*” (Wood, 1991, p. 703).

El Proceso de Evaluación del Entorno

El primero de estos procesos se refiere a la evaluación del entorno. Es necesario dejar claro que no se está hablando de la evaluación ambiental, aunque este sea uno de sus elementos, si no a un **análisis** del entorno mucho más amplio. La razón para este análisis la encuentra Wood (1991) en que el entorno de una organización no es unitario ni estable, y que no solo son importantes para su desempeño los temas económicos y tecnológicos si no también los legales, sociales y políticos. Por tanto, se puede definir el Proceso de Evaluación del Entorno como: “*buscar y encontrar la información necesaria para entender y analizar el medioambiente social, político, legal y ético de la organización*” (Wood, 2010, p. 54).

El Proceso de Gestión de los Grupos de Interés

El segundo de los procesos es el de Gestión de los Grupos de Interés que está basado en la teoría de los grupos de interés desarrollada por Freeman (1984). Wood (2010, p. 54) define este proceso como “*La implicación activa y constructiva en las relaciones con los grupos de interés*”. Wood sugiere que la gestión de los grupos de interés debe evolucionar hacia establecer métodos para identificar, promulgar y evaluar las responsabilidades de las organizaciones ante ellos. Este proceso en particular ha hecho sombra al CSP y en muchas ocasiones se le ha tomado como sustituto de del propio CSP (Wood, 2010).

El Proceso de Gestión de Asuntos y Temas Públicos

El tercer y último de los procesos es el de Gestión de Asuntos y Temas Públicos, definido por Wood (2010, p. 54) como “*Un conjunto de procesos que permiten a la organización identificar, analizar, y actuar en los asuntos sociales y políticos que le puedan afectar de forma significativa*”. Wood (1991) se basó en el proceso de Gestión de Asuntos del modelo de Wartick y Cochran (1985) para su definición, aunque no compartió su visión de que éste fuera el final del modelo de CSP, ya que no era lo suficientemente descriptivo sobre los resultados a alcanzar.

2.2.3 RESULTADOS E IMPACTOS DE DESEMPEÑO

Los Resultados son el último elemento del modelo de CSP de Wood: Impacto Social, Programas y Políticas en su definición de 1991 y Resultados e Impacto del Desempeño en la revisión de 2010. Es en este tercer elemento donde Wood (1991) introduce una importante modificación respecto a Wartick y Cochran (1985): **sustituye** el término Políticas por Resultados. Razona Wood que Políticas es demasiado restrictivo para juzgar el desempeño de una organización en materia de RSC ya que la no existencia de Políticas formales no significa que no haya desempeño social. Es más, afirma que pueden existir programas y comportamientos, incluso institucionalizados, de desempeño social sin el apoyo de Políticas formales. En definitiva considera que apoyar el CSP solo en Políticas es correr un “*alto riesgo*” (Wood, 1991, p. 693). Estos Resultados, o Efectos, como pasó a denominarlos en 2010, son: “*...los resultados observables de las acciones, programas y políticas de la firma*” (Wood, 1991, p. 693)

En el **primer** caso los resultados del comportamiento de la organización son Impacto Social, Programas Sociales y Políticas Sociales. En la revisión de 2010 se gana en concreción y quedan definidos como “Efectos sobre las personas y las organizaciones”, “Efectos en el medio ambiente físico y natural” y “Efectos sobre los sistemas sociales y las instituciones”. En esta **segunda** versión queda mucho más claro que Wood se refiere a las **salidas** de los procesos y al **impacto** de éstas sobre los diferentes grupos de interés, ya que en la versión de 1991 podía presumirse que tanto los Programas como las Políticas Sociales se confundían con los Procesos.

Al tener en cuenta estos resultados —el efecto que sobre los grupos de interés tiene el comportamiento de la organización— el ciclo se cierra (Wood, 1991). Éste se había abierto con el análisis del impacto mediante los Procesos. Este ciclo recuerda al utilizado en un diagrama de Deming en este caso aplicado a la implantación del CSP.

Respecto al apartado de Resultados Wood (1991, p. 710) ofrece muestras o ejemplos de cuáles pueden ser éstos, como consecuencia de la aplicación de los Principios de RSC por ella definidos, basados en las dimensiones de RSC de Carroll (1979). Los ejemplos los podemos ver en la tabla 2.10.

Tabla 2.10: Ejemplos de Resultados en CSP según Wood (1991)

Dimensiones	PRÁCTICAS ESPERADAS EN LOS PRINCIPIOS DE LA RSC		
	Legitimidad Social (Institucional)	Responsabilidad Pública (Organizacional)	Gestión Discrecional (Individual)
Económica	Producir bienes y servicios, crear puestos de trabajo, crear riqueza para los accionistas	Poner precio a los productos y servicios de forma que reflejen los costes reales de producción incorporando todas las externalidades	Producir productos ecológicamente responsables, emplear tecnologías de bajo impacto ambiental, reducir costes mediante el reciclaje
Legal	Obedecer las leyes y las regulaciones, No ejercer presiones para o esperando posiciones de privilegio en la política pública	Trabajar para políticas públicas representando intereses progresistas propios	Beneficiarse de requerimientos regulatorios para innovar en productos o tecnologías
Ética	Seguir principios éticos fundamentales (p.e. honestidad en el etiquetado de los productos)	Proporcionar instrucciones de uso completas y exactas, que mejoren la seguridad de los productos más allá de los requerimientos legales	Fijarse como objetivo para el uso de la información de los productos mercados específicos, como los niños, y promoverlo como una ventaja del producto.
Discrecional	Actuar como un buen ciudadano en todo tipo de asuntos más allá de la ley y las reglas éticas. Devolver una parte de los beneficios a la comunidad	Invertir los recursos de la compañía dedicados a beneficencia en problemas sociales relacionados con las implicaciones primarias y secundarias de la organización con la sociedad	Escoger inversiones en caridad que realmente ayuden a resolver problemas sociales (p.e. aplicando criterios efectivos)

Fuente: Elaboración propia a partir de Wood (1991)

La definición de los Resultados o efectos del CSP de Wood

Como se puede apreciar Wood **no ha especificado** los elementos que conforman cada uno de los Resultados o Efectos que propone en su modelo, y que se pueden considerar como los resultados de la implantación de acciones y prácticas en RSC. Éste ha sido uno de los puntos **débiles** del CSP: la falta de capacidad para especificarlo y definirlo de forma operacional (Wood, 1991; Clarkson, 1995; Wood y Jones, 1995; Frederick, 2006; McWilliams, Siegel y Wright, 2006; Barnett, 2007).

Dado que se ha hablado de prácticas es necesario definir tanto cómo se entienden estas como en qué dimensiones se van a encontrar. Para la presente investigación se entiende como prácticas o acciones en RSC “...todo intento deliberado de una organización de influir en su proceso de toma de decisiones en responsabilidad social” (Getz, 1997).

Por tanto es necesario recurrir a otras herramientas de RSC que proporcionen una mayor definición, de forma que con ello se consiga el propósito de Wood de que el término Performance signifique acción, y se pueda analizar de una forma más afinada cual es la propuesta en RSC que tiene el Modelo EFQM de Excelencia. Para este se ha escogido como el más adecuado a la Guía sobre Responsabilidad Social ISO 26000:2010 que será objeto de estudio en el apartado 2.3. En la mayor parte de las organizaciones se espera encontrar prácticas implantadas mediante normas de gestión estilo ISO 9001, o similares, y adhesión a acuerdos como el Pacto Mundial, o la redacción de Memorias de Sostenibilidad.

2.2.4 EL MODELO DE CSP DE WOOD COMO MARCO INTEGRADOR DE LOS CONCEPTOS EN RSC

De la misma forma que en gestión de la calidad se trata de encontrar un marco que integre todos los posibles sistemas de gestión, calidad, medio ambiente, prevención de riesgos por poner solo tres ejemplos, en RSC se busca una base común para los conceptos más empleados en los estudios de la relación entre empresas y sociedad. Schwartz y Carroll (2008) han denominado a este **marco integrador** como **Modelo VBA**¹⁶ (Valor, Equilibrio y Rendición de Cuentas). Estos autores definen como fundamental a todo el campo de las relaciones empresa-sociedad la creación de Valor, y dicen que: *“El valor se crea principalmente cuándo las empresas dan satisfacción a las necesidades de la sociedad produciendo bienes y servicios de forma efectiva mientras evitan las innecesarias externalidades¹⁷ negativas”* (Schwartz y Carroll, 2008, p. 168). Estos autores presentan el **Valor** como el componente de *resultado* del modelo VBA y lo relacionan con el CSP.

Para evitar los problemas que pueden aparecer con la creación de **valor neto**, algo bueno en la suma total pero lesivo para los intereses de algún grupo relevante, introdujeron la idea del **Equilibrio** y para ello citan a Berle y Means (1932, p. 356) cuando dicen: *“...al servir los intereses de la sociedad en su conjunto, las corporaciones deben de equilibrar una variedad de peticiones de varios grupos de la comunidad y asignar a cada uno una parte de los ingresos.”* Para Schwartz y Carroll (2008) éste es el componente de *proceso* de su modelo ya que todos los grupos de interés deben de equilibrar de forma activa los intereses de los otros.

La última parte del Modelo de Schwartz y Carroll (2008) es la **Rendición de Cuentas** que ellos definen según Beu y Buckley (2001) como el ser responsable ante una audiencia con respecto a un poder sancionado. Podemos enlazar la Rendición de Cuentas con el CSP ya que Schwartz y Carroll (2008) citan a Waddock (2002, p. 219) cuando define este concepto como la *“necesidad que las compañías tienen de asumir responsabilidades por los impactos de sus prácticas, políticas y procesos y de las decisiones que están detrás de esas prácticas”*; en realidad Waddock (2002) está hablando de la necesidad de asumir los resultados de su CSP. Tal y como citan Schwartz y Carroll (2008) esta Rendición de Cuentas está, al menos en parte, reforzada tanto por la presencia de obligaciones legales que refuerza la transparencia de las sociedades anónimas, como por documentos destinados a fomentar la RSC difundidos por las distintas administraciones públicas. Schwartz y Carroll (2008) sitúan la Rendición de Cuentas como el componente de *principios* de su modelo VBA. Para finalizar los autores proponen que la suma de estos

¹⁶ Value, Balance, Accountability en el original en inglés.

¹⁷ En referencia a las externalidades otros autores presentan la RSC como el proceso voluntario en el que las organizaciones internalizan las externalidades (Johnston, 2011).

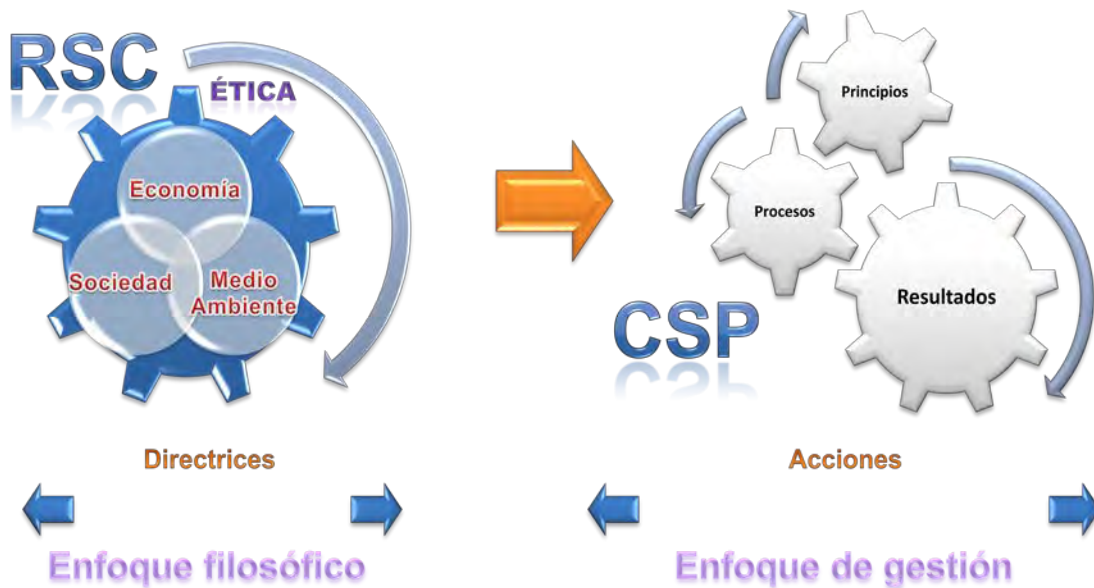
componentes da como resultado el que las empresas ocupen el papel apropiado en la sociedad en esta investigación se propone que este es la generación de riqueza:

Valor + Equilibrio + Rendición de Cuentas = Papel apropiado de los negocios en la sociedad

Según afirman Schwartz y Carroll (2008), el modelo de CSP de Wood (1991; 2010) es **consistente** con el modelo VBA: Resultados (crear valor sostenible), Procesos (conseguir un equilibrio adecuado) y Principios (demostrar suficiente rendición de cuentas).

El paso del enfoque filosófico, la RSC, al enfoque de gestión, el CSP, —donde las organizaciones pueden encontrar su papel apropiado en la sociedad mediante la aplicación del modelo VBA—, lo podemos ver en la representación gráfica de la figura 2.6

Figura 2.6: Relación entre la RSC y el CSP



Fuente: Elaboración propia a partir de Wood (1991)

En relación a la figura anterior se puede decir que si la Sostenibilidad es el **fin** y la RSC es el **camino** el CSP sería el **medio** para recorrer ese camino. El modelo de CSP de este trabajo se basa tanto en la definición dada por Wood (1991 y revisada en 1994 y 2010) como en el enfoque a resultados de Clarkson (1995). La razón para aunar los dos enfoques es que si solo se aplica un enfoque **procedimental** como el de Wood se corre el riesgo de condenar a las organizaciones a centrarse en el hacer y no en el conseguir y lograr. En cambio si se sigue solo el enfoque a **resultados** no está garantizado que principios se han seguido para su obtención, cuál ha sido la causa que los ha provocado, en definitiva se pueden presentar buenos resultados causados por principios que pueden no estar en consonancia con la RSC. En otras palabras, se pueden conseguir buenos resultados de forma no ética. Teniendo en cuenta que el objetivo

principal de este trabajo es relacionar el nivel alcanzado en el desempeño en EFQM con el nivel en CSP es imprescindible un enfoque orientado a las prácticas y acciones en RSC que van a producir los resultados.

En la figura anterior la RSC se materializa de forma práctica en las organizaciones con el empleo del CSP, para ello se utilizan unos Principios que van a regir la implantación de unas prácticas o acciones en RSC, ya sea mediante procesos según normas y/o estándares u otro tipo de acciones no estructuradas en RSC, y la presencia de resultados como consecuencia de las salidas de dichos procesos y acciones, todo ello dentro de las dimensiones de la RSC: ética, social, económica y medioambiental.

2.3 LA GUÍA SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL ISO 26000:2010

Como base teórica se ha utilizado el modelo de CSP de Wood (1991; 2010) y dado que es poco concreto en la implantación y en el apartado de resultados, se ha decidido recurrir a la Guía sobre RS ISO 26000:2010.

Una de las razones de la elección de esta Guía es que es el más **moderno** de todos los estándares, normas y documentos sobre RSC, y representa un *“gran salto adelante... por el que se ha esperado mucho tiempo y que tiene un sinfín de posibilidades para aquellas organizaciones que quieran perseguir seriamente la RSC”* (Pojasek, 2011, p. 93). Esta opinión también es compartida por Johnston (2011) para el que si una organización sigue la ISO 26000 es muy posible que **identifique** más externalidades o impactos en su entorno que si no lo hace. También tiene como ventaja que *“...el resultado del proceso de la ISO 26000 ha implicado a un amplio número de organizaciones¹⁸ de muchos países, fomentando la aparición, promoción y crecimiento de un completo mercado de la rendición de cuentas consistente en consultores de gestión, auditores de certificación, reguladores y similares, todos convencidos de la importancia de continuar los esfuerzos reguladores hacia el desarrollo sostenible y la mejora de bienestar de la sociedad”* (Hallström, 2008, p. 59). Este grupo ha sido uno de los **mayores** y más **diversos** grupos de trabajo que se han establecido nunca en la ISO (Castka y Balzarova, 2007a), por lo que bien se puede denominar a su proceso de desarrollo como multi grupos de interés (Balzarova y Castka, 2012). Otra de las ventajas es que no se puede **certificar**, por lo que al contener guías voluntarias y no requerimientos no se encontrará el problema de otras normas en las que la organización está más preocupada por el **cumplimiento** que por el **objeto** de la norma. De todas formas la ISO 26000 también es una **fuentes** sobre la que los organismos nacionales de estandarización pueden empezar a crear versiones certificables mediante la combinación de sistemas de gestión de la calidad (Gracia y Nof, 2009). Este es el caso de la

¹⁸ Seis grupos de interés estuvieron representados en los trabajos: industria, gobierno, trabajadores, consumidores, ONGs y servicios, apoyo, investigación y otros. El grupo de trabajo estuvo liderado por Brasil (Associação Brasileira de Normas Técnicas, ABNT) y Suecia (Swedish Standards Institute, SIS) estaba compuesto por expertos de las países miembros de la ISO. A fecha de julio de 2010 el ISO/WG SR estaba formado por 450 expertos, observadores de 99 países miembros y 42 organizaciones de enlace.

Norma IQNet SR 10 (IQNet, 2011), aunque existen normas certificables sobre RSC desde hace algunos años: México, 2004; Portugal, 2008, y Holanda y Dinamarca, 2010 (UNCTAD, 2011a). Esto es posible dadas las grandes **sinergias** que la ISO 26000 tiene con normas certificables, como son las de calidad (ISO 9001), el medio ambiente (ISO 14001) y la prevención de riesgos (OHSAS 18001), tal y como reconocen Vintró y Comajuncosa (2009). Con estas normas, y otras, la ISO 26000 comparte un claro enfoque a resultados (Pojasek y Hollist, 2011), es decir a la implantación de prácticas, por lo que ofrece un medio con el que el desempeño social puede imbricarse con el sistema de gestión de las organizaciones (Vanclay y Esteves, 2012). Además es **consistente** con otros documentos y normas relativos a temas de RSC tales como los de la Organización Internacional del Trabajo, el Pacto Mundial de la ONU o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (ISO, 2010a). Esto es palpable ya que, desde su aprobación, otros dos estándares de RSC han publicado su correspondencia con la ISO 26000. Estos son el Pacto Mundial (2010), que la publicó en noviembre de 2010 con el nombre *An Introduction to Linkages between UN Global Compact Principles and ISO 26000 Core Subjects* (Pacto Mundial, 2010), y la Global Reporting Initiative, GRI, que publicó a finales de 2010 el documento titulado *GRI and ISO 26000: How to use the GRI Guidelines in conjunction with ISO 26000* (GRI, 2010).

También dentro del mundo académico la ISO 26000 está suscitando gran interés. Prueba de ello es el proyecto SOCIRES¹⁹ destinado a desarrollar un esquema de formación y certificación de profesionales de la RSC, que estará definido según el alcance y materias fundamentales definidas por la ISO 26000. No es de extrañar, por tanto, que “*la política europea en RSC debería de ser totalmente consistente con este marco*” (Comunicación de la Comisión, 2011).

2.3.1 CONCEPCIÓN Y DESARROLLO

La Guía de Responsabilidad Social (RS) ISO 26000:2010, publicada por la International Organization for Standardization (ISO) el 28 de octubre de 2010²⁰, es el más moderno²¹ de todos los estándares, normas y documentos sobre RSC, y “*no podía haber llegado en mejor momento*” (Bowers 2011, p. ix). También para Johnston (2011, p. 2) representa un gran logro “*...en términos de guía para que las compañías aprendan sobre las externalidades que sus operaciones crean y por lo tanto lo que la responsabilidad social supone en un contexto particular.*” Tanto es así que en mayo de 2010 el Ministro de Economía y Asuntos Empresariales danés Brian Mikkelsen describió a la ISO 26000 como un **hito** en la historia de la cooperación global (Ward, 2010).

¹⁹ Para más información ver: <http://www.socires.eu/> y <http://www.ecqa.org/index.php?id=227>

²⁰ En España la Guía sobre RS se conoce como UNE-ISO 26000:2012 Guía sobre responsabilidad social y fue editada por AENOR el 21 de marzo de 2012 aunque la traducción al castellano de la norma internacional estaba disponible desde el 1 de noviembre de 2010.

²¹ Está prevista la revisión de la ISO 26000 para 2013.

La ISO 26000 **no es una norma de sistemas de gestión**, ya que no provee de un modelo a seguir para establecer y operar un sistema de gestión²² (ISO, 2011c), y contiene guías **voluntarias** y no requerimientos, por lo no es apta para su uso como norma certificable como la ISO 9001²³ y la ISO 14001 (ISO, 2010a). En cualquier caso con este enfoque se corren grandes **riesgos** como recogen Castka y Balzarova (2008) a partir de la afirmación de Boys, Karapetrovic y Wilcock (2004) de que los documentos guía son usualmente desconocidos y su propósito no está claro. Es posible que en este caso esto no se produzca, dada la gran expectación que la ISO 26000 ha creado.

Este carácter de guía y no de norma queda bien claro tanto en el uso de los tiempos verbales puesto que el **debe** típico de una norma es en la ISO 26000 un **debería**, como en un empleo de un lenguaje más sencillo (Castka y Balzarova (2007a). Asimismo es importante señalar que la palabra corporativa no está en el título, de forma que quede claro que la norma es **aplicable** a todo tipo de organizaciones (Pojasek, 2011).

El camino hacia la ISO 26000 ha sido largo, y no exento de problemas, iniciándose el proceso en 2001 cuando la ISO identificó la necesidad de trabajar en un estándar sobre Responsabilidad Social (RS). No fue hasta finales de 2004 cuando la ISO estableció uno de los mayores y más diversos grupos de trabajo que se han establecido nunca en la ISO (Castka y Balzarova, 2007a): el Grupo de Trabajo sobre Responsabilidad Social (ISO/WG SR) con el fin de desarrollar la norma ISO 26000. De esta forma se busco que se pudieran acallar las **críticas** que en el pasado se habían vertido sobre el proceso de desarrollo de las normas de la ISO: escasa representación de minorías y organismos de normalización de países en vías de desarrollo y pocos recursos económicos y técnicos, tal y como señalan Brunsson y Jacobsson (2000), Blanco y Bustos (2004) o Castka y Balzarova (2007b). Con el fin de evitar esta crítica la ISO puso desde el principio un gran esfuerzo en garantizar el mayor de los **equilibrios** en la representación de todas las partes interesadas, ya fuera en el grupo de trabajo como en los subcomités y subgrupos de trabajo (Henriques, 2012).

Aunque la primera intención de la ISO era la de redactar una norma certificable, el Grupo de Apoyo sobre Responsabilidad Social, que estaba encargado de estudiar si la ISO debería seguir con el desarrollo de la norma, recomendó hacer un documento guía y por lo tanto no un documento de especificaciones contra el que se pudiera evaluar su conformidad (ISO/AG/SR, 2004a, b). Con esto la ISO 26000 gana una mayor capacidad al proveer no solo de guías para implantar la RSC, sino también de un contexto para la RSC, y de principios y guías sobre los asuntos más importantes de la RSC (Castka y Balzarova, 2008).

²² Según ISO (2001) hay tres tipos de normas de sistemas de gestión: Tipo A: Type A: Normas de requerimientos de sistemas de gestión, tanto genéricos como específicos; Tipo B: Normas de guías de sistemas de gestión, tanto genéricos como específicos; Tipo C: Normas relacionadas con sistemas de gestión.

²³ La ISO también tiene guías, no certificables, para la calidad (ISO 9004: 2009) y el medio ambiente (ISO 14004: 2004)

La ISO 26000 fue aprobada por el 93 % de los países miembros²⁴, y, aunque el consenso alcanzado fue alto, ello no impidió que varios países y organizaciones participantes emitieran comentarios a sus votos, entre ellos AENOR y la EFQM. En los próximos apartados se presentará el contenido de la ISO 26000, un documento bastante complejo de 93 páginas sin contar los anexos.

La ISO 26000 y otras normas y estándares

La Guía ISO 26000 llega a un campo donde, al contrario que para las normas ISO 9001 e ISO 14001, ya hay varios estándares aceptados de RSC de todo tipo (Castka y Balzarova, 2007a). De hecho en su Anexo A estudia **75** iniciativas sobre RSC analizando si cumplen lo que denomina Materias Fundamentales y Prácticas Aplicadas.

Esta Guía es la **continuadora** de una ya larga lista²⁵ de normas y códigos sobre RSC (y los temas que la componen) iniciada en 1997 por la SA8000 y la fundación de la Global Reporting Initiative (GRI) en ese mismo año. Comparada con las normas anteriores, la ISO 26000 presenta la novedad de que es la primera norma sobre RSC desarrollada por la ISO (Henriques, 2012). Este hecho añade **legitimidad** a la agenda de la responsabilidad social y contribuye hacia su reconocimiento como una estrategia de desarrollo de importancia global (Perera, 2008). Aunque la relación entre la Guía ISO 26000 y los sistemas de gestión sobre RSC es **controvertida**, ya que parece que puede haber lugar a competición entre los diferentes estándares y normas más que a una deseable cooperación, la ISO 26000 en su punto 1 ya incluye que: *“Esta Norma Internacional no pretende impedir el desarrollo de normas nacionales que sean más específicas, más exigentes o de otro tipo.”* En esta línea Castka y Balzarova (2008) ya apuntaban que el futuro de la ISO 26000 pasaba por su empleo como **enfoque** para el Pacto Mundial o por el cumplimiento de los requisitos de otros esquemas certificables²⁶. Existe otro enfoque sobre la ISO 26000, que es el adoptado por el código de prácticas holandesa NPR 9026:2011, como es el de la **autodeclaración** de cumplimiento. Este enfoque da satisfacción a la solicitud de Perera (2008) de que es necesario algún mecanismo para **demostrar** el cumplimiento de la ISO 26000.

²⁴ 72 votos a favor, 5 en contra (Cuba, India, Luxemburgo, Turquía y EE.UU.) y 11 abstenciones (Argelia, Australia, Austria, Bangladesh, Alemania, Hungría, Islandia, Irán, Nueva Zelanda, Macedonia y Vietnam).

²⁵ En junio de 2012 el Club Excelencia en Gestión publicó el Marco de Referencia en Excelencia Socialmente Responsable (<http://www.clubexcelencia.org/marcoesr>) que incluye al Modelo EFQM de Excelencia como una de sus fuentes teóricas. En su redacción, y en calidad de experto técnico, participo el autor de la presente investigación.

²⁶ Una de las normas relacionadas con la ISO 26000 es la futura ISO 20121 que está desarrollando el comité ISO/PC 250 (2011b), cuyo fin es la Sostenibilidad en la Gestión de Eventos.

Respecto a las normas certificables AENOR ya publicó en 2009 su propia norma sobre Responsabilidad Social, la RS 10:2009²⁷. Esta norma cuenta con un Anexo B donde figura la correspondencia entre la Norma ISO 26000 y el estándar IQNet SR 10.

De entre las normas analizadas en el Anexo A de la ISO 26000 solo **40** iniciativas agrupan a varias partes interesadas y a más de un sector de actividad, razones que consideramos muy importantes para poder garantizar que las herramientas sean de aplicación transversal. De ellas solo **7** recogen en su contenido tanto las Materias Fundamentales como las Prácticas para integrar la Responsabilidad Social, esta son: AccountAbility Rendición de Cuentas (Serie AA1000), CSR360 (Red Global de Socios), EFQM (Marco para la Responsabilidad Social Corporativa y Modelo de Excelencia), Alianza Internacional de Acreditación y Etiquetado Social y Ambiental (ISEAL), El Paso Natural Internacional (TNS), la Cámara de Comercio Internacional (ICC) y el Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sostenible (WBCSD).

Llama poderosamente la atención que iniciativas tan populares como GRI y el Pacto Mundial de la ONU no se encuentren dentro del grupo anterior. La razón para ello es que la Global Reporting Initiative recoge todas las Materias Fundamentales y 6 de las Prácticas, mientras que el Pacto Mundial de la ONU solo 4 de las 7 Materias Fundamentales y 1 de las 8 Prácticas. Estas dos iniciativas cuentan, sin embargo, con documentos que relacionan sus contenidos con la ISO 26000: GRI (2010) y Pacto Mundial (2010).

Estructura

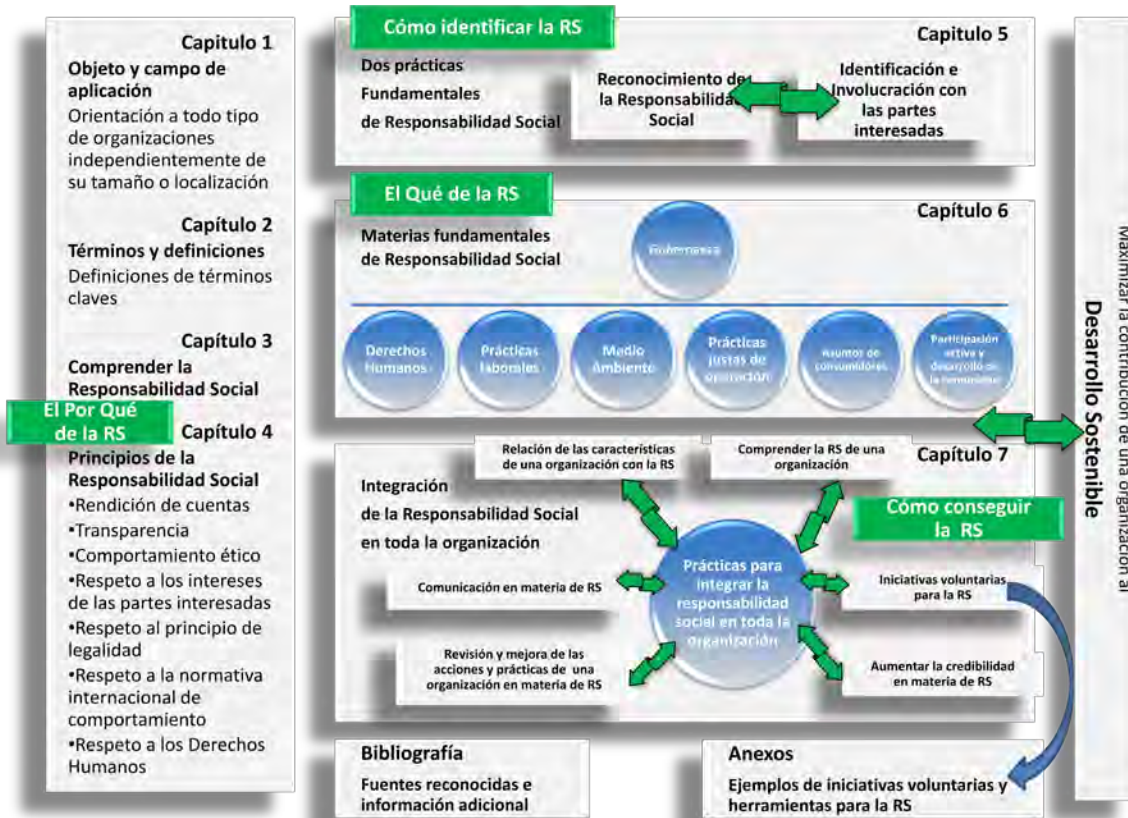
Como ya se ha señalado el modelo de CSP que se sigue en esta investigación es el modelo de Wood (1991; 2010) y dado que la ISO 26000 es en esencia una guía de CSP es por tanto necesario relacionar ambos. A este propósito se destinan los siguientes apartados.

Si en el modelo de Wood encontramos **tres** niveles (Principios, Procesos y Resultados o Efectos) en la ISO 26000 estos son **cuatro**: Capítulo 4 Principios de Responsabilidad Social; Capítulo 5 Reconocer la Responsabilidad Social e Involucrarse con las Partes Interesadas; Capítulo 6 Orientación sobre Materias Fundamentales; y Capítulo 7 Orientación sobre la Integración de la Responsabilidad Social en toda la organización.

El Objeto y campo de aplicación de la ISO 26000 se encuentra en el punto 1 de la Guía, donde se expone la **pretensión** de ser una orientación para las organizaciones en los temas relativos a la RSC: su contenido, términos y definiciones, implantación y buenas prácticas. Se pretende con ella ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible, yendo más allá del cumplimiento legal y considerando su entorno. El esquema de la Guía sobre RS ISO 26000 se puede ver la figura 2.7.

²⁷ En 2011 se publica la norma internacional IQNet SR 10 (http://www.aenor.es/documentos/certificacion/reglamentos/w_iqnet_sr10_esp.pdf)

Figura 2.7: Esquema de la Guía sobre RS ISO 26000



Fuente: elaboración propia a partir de ISO (2010) y Kröder (2011)

2.3.2 EL POR QUÉ DE LA RSC: PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La ISO 26000 presenta **siete** Principios como una lista no exhaustiva pero que se debe respetar para que la organización “...*que aborda y ejerce la RS, [alcance] el objetivo primordial para una organización [que] es maximizar su contribución al desarrollo sostenible*” (ISO 26000:2010, Epígrafe 4.1, p. 11). Podemos decir que estos Principios pretenden dar respuesta a la pregunta ¿en qué se basa la RSC? Son el **Por Qué** de la RSC y se centran en la **Ética** (Kröder, 2011).

Se ha buscado en los Principios de la ISO 26000 una relación con el nivel en el que se aplican los Principios de Wood. De esta forma la relación propuesta para el **Principio Institucional** es con aquellos Principios de la ISO 26000 cuya transgresión llevaría a la organización a ver suspendidas, o seriamente amenazadas, sus operaciones. Siguiendo con esta argumentación, el Principio de **Responsabilidad Pública** se relaciona con la ISO 26000 con aquellos principios en los que satisface las necesidades de sus grupos de interés mostrando qué hace y cómo, y en base a qué ha tomado sus decisiones. El último principio de Wood, el **Individual**, está relacionado con el Comportamiento Ético de la ISO 26000 ya que la ética solo puede ser gestionada desde la persona y no desde la organización.

Las relaciones anteriores **no han de entenderse como excluyentes**, es decir que p.e. la Transparencia no solo está relacionada con el Principio Organizacional si no que son posibles relaciones secundarias con los otros principios de Wood. Por ejemplo, la Transparencia puede relacionarse con la Legitimidad ya que si una organización es opaca en la forma de toma de decisiones, pongamos por caso en temas accionariales, los organismos reguladores pueden limitar su actividad. Esto mismo puede considerarse respecto al Principio Individual ya que las decisiones sobre la gestión del accionariado se habrán tomado, probablemente, de forma individual en un Consejo de Administración. En la tabla 2.11 se puede ver la propuesta de relación.

Tabla 2.11: Relación entre los Principios de Wood y los Principios de la Guía ISO 26000

PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE WOOD	PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA ISO 26000
<p>PRINCIPIO INSTITUCIONAL Legitimidad: las organizaciones que abusan del poder que la sociedad les dan pueden perderlo.</p>	<p>4.6 Respeto al principio de legalidad: Una organización debería aceptar que el respeto al principio de legalidad es obligatorio. 4.7 Respeto a la normativa internacional de comportamiento: Una organización debería respetar la normativa internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto al principio de legalidad 4.8 Respeto a los derechos humanos: Una organización debería respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad</p>
<p>PRINCIPIO ORGANIZACIONAL Responsabilidad Pública: Las organizaciones son responsables de los resultados relacionados con las áreas primarias y secundarias de implicación con la sociedad</p>	<p>4.2 Rendición de cuentas: Una organización debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medioambiente. 4.3 Transparencia: Una organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas: Una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.</p>
<p>PRINCIPIO INDIVIDUAL Gestión discrecional: Los Gestores y otros empleados son actores morales y tiene el deber de ejercer su juicio hacia temas de responsabilidad social y resultados éticos</p>	<p>4.4 Comportamiento ético: Una organización debería tener un comportamiento ético, basado en la honestidad, equidad e integridad, preocupándose por las personas, animales y medioambiente, y con un compromiso de abordar los intereses de las partes interesadas.</p>

Fuente elaboración propia a partir de Wood (1991; 2010) e ISO (2010)

2.3.3 CÓMO IDENTIFICAR LA RSC: PRACTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

En el Capítulo 5 de la ISO 26000 se abordan **dos** prácticas fundamentales de RS como son el **reconocimiento** por parte de la organización de su RS y la **identificación e involucración** con las partes interesadas.

La realización de estas dos prácticas permitirá a la organización la **identificación** de los temas **concretos** de la RS que están afectados por sus decisiones y actividades y que, por lo tanto, tienen un impacto. Asimismo, también permitirá identificar cuáles son los grupos afectados para poder **involucrarse** con ellos, ya que una organización debería respetar y considerar los intereses de sus partes interesadas al ser éstos clave para abordar su responsabilidad social. Como en el caso de los principios, estas prácticas

deberían tenerse en cuenta cuando se traten las Materias Fundamentales de RS. En otras palabras deberían de llevarse a cabo para cada Materia Fundamental.

En este apartado se da respuesta a las preguntas **¿En qué me afecta como organización?** y **¿a quién afecta?** Son el **Cómo** identificar la RS y se centran en **Procesos** (Kröder, 2011). Dentro del reconocimiento de su RS las organizaciones han de entender **tres** relaciones respecto a los Impactos, Intereses y Expectativas: entre la organización y la sociedad; entre la organización y sus partes interesadas; y entre las partes interesadas y la sociedad.

En la **primera** de las prácticas una organización ha de **reconocer** tanto las **Materias Fundamentales** como su contenido, que son los **asuntos** pertinentes de RS, valorando la importancia de los mismos. Según Pojasek (2011) la ISO 26000 se refiere a la pertinencia y a la importancia con el mismo objetivo con el que la UNE EN-ISO 14004²⁸ se refiere a los aspectos ambientales, su impacto y su significancia.

Por último, y respecto a **identificar los asuntos**, una organización ha de **comprender** su responsabilidad dentro de su esfera de influencia, donde es responsable de los impactos de sus decisiones y actividades sobre las que tiene un control formal y/o de facto. El termino **esfera de influencia** es bastante controvertido siendo a la vez uno de los conceptos clave de la ISO 26000 (Wood, 2011). Fue introducido en la responsabilidad social por el Pacto Mundial de la ONU. La ISO 26000 (2.19) la define como: *“ámbito o alcance de una relación política, contractual, económica o de otra índole a través de la cual una organización tiene la capacidad de afectar las decisiones o actividades de individuos u organizaciones (NOTA de la Guía: La capacidad de influir no implica, en sí misma, que exista la responsabilidad de ejercer influencia)”*. La naturaleza y el grado de esta esfera de influencia depende de factores tales como el tamaño, la escala geográfica de operaciones, los recursos materiales y humanos, la tecnología, el conocimiento, la propiedad y la estructura del proceso de toma de decisiones, su posición estratégica en determinadas redes y comunidades y las características de su entorno (Gasser, 2007).

Como **segunda** práctica la ISO 26000 sugiere la **identificación e involucración** con las partes interesadas. Éstas son organizaciones o individuos que tienen uno o más intereses en cualquiera de las decisiones y actividades de una organización, donde estos intereses pueden ser conocidos por ellas o no, y en algunos casos pueden ser contrapuestos.

La identificación de los impactos de las decisiones y actividades por parte de una organización, facilitará la identificación de la mayoría de sus partes interesadas. El primer requerimiento de la ISO 26000 en esta materia es la Identificación de las partes interesadas para lo que presenta unas pautas determinadas y unas preguntas que la organización debería de hacerse. El involucramiento con las partes interesadas requiere

²⁸ Sistemas de gestión ambiental. Directrices generales sobre principios, sistemas y técnicas de apoyo.

un diálogo entre la organización y una o más de ellas, puede ser iniciado por cualquiera de las partes y ha de ser interactivo con una comunicación en dos direcciones.

Respecto a la relación entre los Procesos de Wood y la Guía ISO 26000 ésta parece problemática, por lo menos a primera vista, toda vez que la Guía no está enfocada ni a **procesos** ni a la aplicación del ciclo **PDCA**²⁹, como ya se ha visto. En cualquier caso este rechazo a los procesos en favor de los **resultados** no es tal cuando se examina con detenimiento el texto de la Guía. Como ilustración, en el apartado **7.7 Revisando y mejorando las acciones y prácticas de la organización en materia de RS** se menciona “*Un desempeño eficaz de la responsabilidad social depende en parte del compromiso, de la cuidadosa supervisión, evaluación y revisión de las actividades emprendidas, los progresos realizados, la consecución de los objetivos identificados, los recursos utilizados y otros aspectos de los esfuerzos de la organización*” lo que constituye una clara referencia al PDCA.

Pero donde la presencia de los procesos se hace totalmente palpable es en el papel que se les da en el punto **6.2 Gobernanza de la Organización**, apartado 6.2.3.1 (ISO, 2010, p. 24). En este apartado se refiere en su primer párrafo: “*los procesos y estructuras para la toma de decisiones que conducen a la responsabilidad social son aquéllos que promueven el uso de los principios y prácticas descritos en el capítulo 4 Principios de RS y capítulo 5 Reconocer la RS e involucrase con las partes interesadas.*” Es en el párrafo final del apartado 6.2.3.1 donde se termina por reconocer la presencia de los procesos en la gestión de la RSC: “*todas las organizaciones deberían implementar procesos, sistemas y estructuras que permitan aplicar los principios y prácticas de responsabilidad social.*” La relación entre los Procesos de Respuesta Social de Wood (1991; 2010) y la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000 (ISO, 2010) la podemos ver en la tabla 2.12.

Tabla 2.12: Relación entre los Procesos de Respuesta Social de Wood y la Guía ISO 26000

PROCESOS DE RESPUESTA SOCIAL DE WOOD	APARTADOS DE LA ISO 26000
Evaluación del entorno: busca y encuentra la información necesaria para entender y analizar el medioambiente social, político, legal y ético de la organización.	5.2 Reconocer la responsabilidad social
Gestión de los Grupos de Interés: implicación activa y constructiva en las relaciones con los grupos de interés	5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas

Fuente elaboración propia a partir de Wood (1991; 2010) e ISO (2010)

En ella se puede ver que el proceso de Wood de **Evaluación del Entorno** se corresponde con el apartado **5.2 Reconocer la RS** de la ISO 26000 ya que en él se tratan temas como entender los Impactos, Intereses

²⁹ **El ciclo PDCA:** Plan, Do, Check, Act fue propuesto por Walter A. Shewhart en su libro Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control (1939) y popularizado por W. Edwards Deming, que posteriormente, lo modifico en ciclo **PDSA** sustituyendo el Check por el Study. Este último ciclo esta más en consonancia con la filosofía de EFQM de Medición, aprendizaje y mejora.

y Expectativas (5.2.1) que existen en las relaciones entre la organización y la sociedad; entre la organización y sus partes interesadas; y entre las partes interesadas y la sociedad. También en este apartado 5.2 la ISO 26000 anima a las organizaciones a Reconocer las materias fundamentales y los asuntos pertinentes de responsabilidad social (5.2.2) y a Comprender la relación entre la responsabilidad social y la esfera de influencia de la organización (5.2.3). De forma más concreta la propuesta de Wood se relaciona con la ISO 26000 en las tablas 2.13 y 2.14.

Tabla 2.13: Relación entre el Proceso de Evaluación del Entorno y la Guía ISO 26000

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL ENTORNO DE WOOD	APARTADOS DE LA ISO 26000
<p>Evaluación del entorno: busca y encuentra la información necesaria para entender y analizar el medioambiente social, político, legal y ético de la organización.</p>	<p>5.2 Reconocer la responsabilidad social</p>
	<p>5.2.1 Impactos, intereses y expectativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entre la organización y la sociedad ✓ Entre la organización y sus partes interesadas ✓ Entre las partes interesadas y la sociedad
	<p>5.2.2 Reconocer las materias fundamentales y los asuntos pertinentes de responsabilidad social:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gobernanza de la organización; ✓ Derechos humanos; ✓ Prácticas laborales; ✓ Medioambiente; ✓ Prácticas justas de operación; ✓ Asuntos de consumidores; y ✓ Participación activa y desarrollo de la comunidad
	<p>5.2.3 La responsabilidad social y la esfera de influencia de la organización:</p> <p>Una organización es responsable de los impactos de sus decisiones y actividades sobre las que tiene un control formal o de facto.</p>

Fuente elaboración propia a partir de Wood (1991; 2010) e ISO (2010)

Tabla 2.14: Relación entre el Proceso de Gestión de los Grupos de Interés y Guía ISO 26000

PROCESO DE GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE WOOD	APARTADOS DE LA ISO 26000
<p>Gestión de los Grupos de Interés: implicación activa y constructiva en las relaciones con los grupos de interés</p>	<p>5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas:</p> <p>La identificación e involucramiento con las partes interesadas son clave para abordar la responsabilidad social de una organización.</p>
	<p>5.3.2 Identificación de las partes interesadas:</p> <p>Comprender cómo los individuos o grupos se ven, o pueden verse afectados por las decisiones y actividades de una organización, hará posible identificar los intereses que establecen una relación con la organización. Por tanto, la identificación de los impactos de sus decisiones y actividades por parte de una organización, facilitará la identificación de la mayoría de sus partes interesadas.</p>
	<p>5.3.3 Involucramiento con las partes interesadas:</p> <p>El involucramiento con las partes interesadas, incluye el diálogo entre la organización y una o más de sus partes interesadas. Ayuda a la organización a abordar su responsabilidad social proporcionándole una base fundamentada para sus decisiones</p>

Fuente elaboración propia a partir de Wood (1991; 2010) e ISO (2010)

2.3.4 EL QUÉ DE LA RSC: MATERIAS FUNDAMENTALES Y ASUNTOS

Las Materias Fundamentales cubren los **impactos** más probables, tanto de tipo económico, como ambiental y social, que deberían abordar las organizaciones (ISO 26000, punto 5.2.2, p. 17). Las Materias Fundamentales, recogidas en el Capítulo 6, incluyen un total de **36** Asuntos de RS. La responsabilidad social es **dinámica**, reflejando la evolución de las inquietudes sociales y ambientales, por lo que es posible que en el futuro puedan surgir otros asuntos. Aunque la Guía sobre RS ISO 26000:2010 no proporciona una definición del término “Asuntos de RS”, ésta si existe en un borrador previo (ISO, 2009), donde la encontramos en el Epígrafe 2.1.1: “*Aspecto concreto de responsabilidad social sobre el que se puede actuar, buscando resultados favorables para la organización o sus partes interesadas, la sociedad o el medioambiente.*” Cada Asunto tiene una **Descripción** del mismo y unas **Acciones y Expectativas** relacionadas.

Como se puede apreciar por su definición, los Asuntos están completamente “pegados al suelo”, encajando perfectamente en una estructura de gestión por procesos, lo que permite fijar objetivos y metas, asignar recursos y medir los resultados, aprendiendo de su desempeño. En definitiva, estamos hablando de la parte de la ISO 26000 más **ligada** al CSP. Es la parte del **Qué**, centrada en contenidos (Kröder, 2011). En palabras de Rob Steele³⁰, Secretario General de la ISO: “*La ISO 26000 traslada una idea realmente bonita a algo que es pragmático y que la gente puede realmente implantar*”.

Dado que en las Materias Fundamentales y los Asuntos se encuentran los Asuntos Sociales y Políticos que pueden afectar a la organización se ha relacionado el capítulo **6 Orientación sobre materias fundamentales de RS** con el **Proceso de Gestión de Asuntos y Temas Públicos** de Wood.

Para la relación entre la **Gestión de asuntos y temas públicos** y los Asuntos de la ISO 26000 también se propone la relación de estos con las dimensiones de la RSC y el CSP definidas en el apartado 2.1.4. tal y como se puede ver en la tabla 2.15. De esta forma se enlaza la propuesta teórica de Wood con las sugerencias de la ISO 26000 sobre los temas concretos en los que es esperable que una organización implante acciones situando todo ello dentro de las dimensiones propuestas de la RSC y el CSP lo que facilita su imbricación con la realidad de las organizaciones.

Dada la naturaleza **multidimensional** de la RSC (Waddock y Graves, 1997a; Stanwick y Stanwick, 1998a; Griffin, 2000; Rowley y Berman, 2000; Igalens y Gond, 2005; Siltaoja, 2006; Schreck, 2011; Comunicación de la Comisión Europea, 2011; Lee y Carroll, 2011) un asunto de RSC puede estar **solapado** en varias de ellas en la línea de lo expuesto por Schwartz y Carroll (2003). Por ejemplo Anti-corrupción tiene cabida en la dimensión Ética, ya que no se considera aceptable corromper; en la dimensión Económica, al distorsionar el mercado; y en la Social ya que se ofertan productos o servicios a

³⁰ Disponible en: http://www.iso.org/iso/sr_iso_26000-perspectives [Consultado el 7 de febrero de 2012]

los clientes que, de algún modo, no les ofrecen todo el valor añadido que podrían obtener con prácticas justas. En cualquier caso hemos preferido una separación en conjuntos disjuntos para facilitar su explicación.

Tabla 2.15: Relación entre el Proceso de Gestión de asuntos y temas públicos, la Guía ISO 26000 y las dimensiones de la RSC

PROCESO DE GESTIÓN DE ASUNTOS Y TEMAS PÚBLICOS DE WOOD	Materias Fundamentales de la ISO 26000	Asuntos de la ISO 26000	Propuesta de dimensiones de la RSC
<p>Gestión de asuntos y temas públicos: un conjunto de procesos que permiten a la organización identificar, analizar, y <u>actuar en los asuntos sociales y políticos</u> que le puedan afectar de forma significativa</p>	<p>Gobernanza de la organización. Derechos humanos Prácticas justas de operación Asuntos de consumidores</p>	<p>DH. Asunto 7: Derechos económicos, sociales y culturales PJO. Asunto 3: Competencia justa PJO. Asunto 5: Respeto a los derechos de propiedad AC. Asunto 1: Prácticas justas de mercadotecnia, información y prácticas contractuales PADC. Asunto 5: Generación de riqueza e ingresos PADC. Asunto 4: Desarrollo de tecnología</p>	Económicos
	<p>Gobernanza de la organización. Medio ambiente</p>	<p>MA. Asunto 1: Prevención de la contaminación MA. Asunto 2: Uso sostenible de los recursos MA. Asunto 3: Mitigación del cambio climático y adaptación MA. Asunto 4: Protección del medioambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales</p>	Medioambientales
	<p>Gobernanza de la organización. Prácticas laborales Prácticas justas de operación Asuntos de consumidores Participación activa y desarrollo de la comunidad</p>	<p>PL. Asunto 1: Trabajo y relaciones laborales PL. Asunto 2: Condiciones de trabajo y protección social PL. Asunto 3: Diálogo social PL. Asunto 4: Salud y Seguridad laboral PL. Asunto 5: Desarrollo humano y formación en el puesto de trabajo PJO. Asunto 4: Promoción de la responsabilidad social en la cadena de valor AC. Asunto 2: Protección de la salud y seguridad de los consumidores AC. Asunto 3: Consumo sostenible AC. Asunto 4: Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de controversias AC. Asunto 5: Protección y privacidad de los datos del consumidor AC. Asunto 6: Acceso a servicios esenciales AC. Asunto 7: Educación y toma de conciencia PADC. Asunto 1: Participación activa de la comunidad PADC. Asunto 2: Educación y cultura PADC. Asunto 3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades PADC. Asunto 6: Salud PADC. Asunto 7: Inversión social</p>	Sociales
	<p>Gobernanza de la organización. Derechos humanos Prácticas justas de operación</p>	<p>DH. Asunto 1: Debida diligencia DH. Asunto 2: Situaciones de riesgo para los derechos humanos DH. Asunto 3: Evitar la complicidad DH. Asunto 4: Mecanismos de queja DH. Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables DH. Asunto 6: Derechos civiles y políticos DH. Asunto 8: Derechos fundamentales en el trabajo PJO. Asunto 1: Anti-corrupción PJO. Asunto 2: Participación política responsable</p>	Éticos
<p>Leyenda</p>	<p>DH: Derechos Humanos; PL: Prácticas Laborales; MA: Medio Ambiente; PJO: Prácticas Justas de Operación; AC: Asuntos de Consumidores; PADC: Participación activa y desarrollo de la Comunidad</p>		

Fuente. Elaboración propia a partir de Wood (1991; 2010) e ISO 26000

Es importante aclarar que Gobernanza de la Organización es una función **fundamental** de la organización ya que es tanto Materia Fundamental como el marco para la toma de decisiones dentro de ella. En sus **doce** Acciones y expectativas relacionadas podemos ver muchas de las prácticas comunes a TQM como por ejemplo desarrollar estrategias, objetivos y metas; crear un ambiente y cultura propicios; mantener registros de las decisiones y su implementación; o revisar y evaluar el sistema periódicamente.

La ISO 26000 propone que las organizaciones deberían analizar las Materias Fundamentales de manera holística, es decir, su interdependencia, en lugar de concentrarse únicamente en un solo asunto. Con ello se pretende que las mejoras concretas dirigidas a un asunto específico no afecten de forma negativa a otros asuntos o provoquen impactos adversos en el ciclo de vida de sus productos o servicios, en sus partes interesadas, o en la cadena de valor. Con la definición de estas Materias Fundamentales la ISO 26000 satisface la pregunta ¿Dónde he de buscar mi impacto?

2.3.5 CÓMO CONSEGUIR LA RSC: PRÁCTICAS APLICADAS

Además de en el capítulo 5, la Guía ISO 26000 proporciona orientación sobre cómo poner en **práctica** la responsabilidad social en una organización en el capítulo **7 Orientación sobre la integración de la RS en toda la organización**. En él se dan pautas sobre cómo **integrar** la responsabilidad social en toda la organización, está centrada en los procesos para conseguir esta integración (Kröder, 2011). De todas formas es la parte más **débil** de la ISO 26000 ya que no trata el tema de la gestión sistemática de la Sostenibilidad (Henriques, 2012) como consecuencia de no ser una norma de sistemas de gestión. En algunas organizaciones este problema puede estar solventado en parte al haberse acometido la gestión mediante normas internacionales de determinados temas de RSC como la gestión ambiental o la prevención de riesgos laborales.

En este último apartado la Guía sobre RS ISO 26000 orienta a las organizaciones sobre de qué forma pueden responder a la pregunta **¿Cómo lo hago?** La capacidad de la ISO 26000 para poder dar una respuesta satisfactoria a esta pregunta, y en líneas generales el valor de la Guía en RSC, está en el centro de las críticas que ha recibido en su todavía corta vida. Este capítulo de la ISO 26000 se ha relacionado con el **Proceso de Gestión de Asuntos y Temas Públicos** en la parte a la que se refiere a la identificación, análisis y actuación.

Tal y como se ha expuesto en este apartado la vinculación entre el modelo de CSP de Wood (1991; 2010) y la Guía de RS ISO 26000:2010 es amplia y está centrada fundamentalmente en la relación entre los Principios y los Proceso de Wood con los diferentes capítulos de la Guía ISO 26000. Se propone la tabla 2.16 que relaciona el modelo de CSP de Wood (1991; 2010) y la ISO 26000

Tabla 2.16: Relación entre el Proceso de Gestión de asuntos y temas públicos y la Guía ISO 26000

PROCESO DE GESTIÓN DE ASUNTOS Y TEMAS PÚBLICOS DE WOOD	APARTADOS DE LA ISO 26000
Gestión de asuntos y temas públicos: un conjunto de procesos que permiten a la organización identificar, analizar, y actuar en los asuntos sociales y políticos que le puedan afectar de forma significativa	7. Orientación sobre la integración de la RS en toda la organización: Este capítulo proporciona orientación sobre cómo poner en práctica la responsabilidad social en una organización
	7.2 Relación de las características de una organización con la RS Con el fin de proporcionar una base fundamentada para integrar la responsabilidad social en toda la organización, es útil para la organización analizar la manera en que sus características clave se relacionan con la responsabilidad social (Capítulo 5)
	7.3 Comprender la RS de una organización
	7.3.1 Debida diligencia 7.3.2 Determinar la pertinencia e importancia de las materias fundamentales y los asuntos para una organización 7.3.3 La esfera de influencia de una organización
	7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización
	7.4.1 Aumentar la toma de conciencia y crear competencias para la responsabilidad social 7.4.2 Establecimiento del rumbo de una organización hacia la responsabilidad social 7.4.3 Incorporación de la responsabilidad social dentro de la gobernanza, los sistemas y procedimientos de una organización
	7.5 Comunicación en RS
	7.5.1 El papel de la comunicación en la responsabilidad social 7.5.2 Características de la información relacionada con la responsabilidad social 7.5.3 Tipos de comunicación sobre responsabilidad social 7.5.4 Diálogo con las partes interesadas respecto a la comunicación sobre responsabilidad social
	7.6 Aumentando la credibilidad en materia de RS
	7.6.1 Métodos para aumentar la credibilidad 7.6.2 Aumentando la credibilidad de los informes y declaraciones acerca de la responsabilidad social 7.6.3 Resolviendo conflictos o desacuerdos entre una organización y las sus partes interesadas
	7.7 Revisando y mejorando las acciones y prácticas de la organización en materia de RS
	7.7.2 Seguimiento de actividades sobre responsabilidad social 7.7.3 Revisión del progreso y el desempeño de una organización en responsabilidad social 7.7.4 Aumento de la fiabilidad de la recopilación y gestión de los datos y de la información 7.7.5 Mejora del desempeño

Fuente elaboración propia a partir de Wood (1991; 2010) e ISO (2010)

Respecto a los resultados de Wood, éstos serían la consecuencia de la implantación en la organización de las sugerencias del apartado 7.4 de la ISO 26000: Prácticas para integrar la RS en toda la organización, en especial del punto 7.4.3 Incorporación de la RS dentro de la gobernanza, los sistemas y procedimientos de una organización. A este respecto los resultados de la implantación de acciones de CSP deberían de formar parte de la buena práctica sugerida en la Materia Fundamental Gobernanza: Revisar y evaluar periódicamente los procesos de gobernanza de la organización; adaptar los procesos en función del resultado de las revisiones y comunicar los cambios a toda la organización. Este tipo de forma de proceder recuerda mucho al ciclo PDCA de Deming.

Esta forma de avanzar hacia la Sostenibilidad mediante la mejora de las acciones de CSP tomadas en las dimensiones de la RSC presenta un marcado carácter evolutivo que ha sido señalado por varios autores. Pero no ha sido hasta el trabajo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) donde se han estudiado

pormenorizadamente los distintos elementos que conforman los diferentes estadios evolutivos en los que las organizaciones se pueden encontrar en su camino hacia la Sostenibilidad.

2.3.6 CRÍTICAS A LA ISO 26000

El que la ISO 26000 sea un documento resultado de un difícil proceso de consenso entre grupos de interés heterogéneos, en lo que Castka y Balzarova (2008) han denominado una **decisión política** basada en lograr más una plataforma de consenso que implicara a las partes que en el desarrollo de una norma más substantiva, está la clave para entender muchas de las críticas realizadas antes incluso de su publicación. Hallström (2008) formulaba estas preguntas: ¿Se quedará en una cáscara vacía sin impacto real en las organizaciones? o ¿será una norma con estrictos requerimientos que puedan funcionar como barrera para el comercio entre países y organizaciones, algo que ya preocupaba a Fox (2004) y Newell y Garvey (2006)? Esto hizo que Schwartz y Tilling (2009) se preocuparan por el no disimulado carácter de **mínimo común denominador** que la propia ISO admite al referirse a la Guía como el “dorado término medio”. En concreto la ISO (2010b) ofrece esta frase: *“Hay un amplio abanico de diferentes opiniones sobre el enfoque correcto [hacia la RSC] que van desde la estricta legislación en un extremo hasta la completa libertad en el otro. Nosotros buscamos el dorado término medio que promueve el respeto y la responsabilidad basados en conocidos documentos de referencia sin ahogar la creatividad y el desarrollo.”*

Norma de sistemas de gestión

Las mayores críticas se desarrollaron alrededor de hacer o no de ella una norma de sistemas de gestión **certificable** (Castka y Balzarova, 2008). Es lo que Schwartz y Tilling (2009) denominan “Aislar la RSC” (ISO-lating CSR en el original en inglés) donde los asuntos de RSC se arriesgan a ser descontextualizados con la aplicación de enfoques normativos como el de la ISO 26000, tal y como ha ocurrido con otros temas de RSC, opinión que comparte Sáez (2011).

Una de las razones por las que no es una norma es la percepción **negativa** del mundo de la calidad donde se ha asumido que ISO 9001 significa calidad y que prácticas de ISO 9001 es el equivalente a práctica de calidad (Castka y Balzarova, 2007a). El mismo enfoque se puede hacer con las normas ISO 14001 de medio ambiente y OHSAS 18001 de prevención de riesgos laborales. El resultado es que este **paralelismo** no es aceptable para lo que se espera de la RSC según Schwartz y Tilling (2009), opinión que comparten Castka y Balzarova (2007a) señalando el peligro que se corre si se da el mismo caso que con la ISO 9001 en el que muchas organizaciones están tan solo centradas en una mera mentalidad de **cumplimiento** (Karapetrovic, 1999), y donde los departamentos de calidad y sus responsables “tratan” con la norma. Es decir las organizaciones han de buscar la legitimidad por encima del cumplimiento, ya que como afirma Hallström (2008) sin ella ningún grupo de interés relevante en el proceso se implicara y pocos cumplirán

con la norma. Para el caso de la ISO 26000 parece que se ha conquistado mediante el prestigio de la ISO en normas técnicas y la amplitud de los grupos de trabajo que han redactado la norma.

Las dificultades que Castka y Balzarova (2008) detectaron en las etapas previas del diseño de la ISO 26000, vinculadas con el hecho de que estaba definido por temas políticos y que los participantes mostraron puntos de vista contradictorios basados en sus intereses y creencias personales, se han trasladado al resultado final. La polémica inicial sobre si la ISO 26000 debía de ser una norma de sistemas de gestión certificable, con su necesaria orientación a procesos y el empleo del ciclo PDCA, se mantiene aun después de haber sido finalizada sin tener todos estos elementos en cuenta. Las organizaciones y las normas que ya existían siguen intentando demostrar que sus sistemas y referenciales están en sintonía con la ISO 26000 como ya hemos visto para los casos de GRI, el Pacto Mundial o las similitudes entre la ISO 26000 con la norma RS 10. También es necesario destacar que la propia Guía ISO 26000 hace referencia en su texto a nada menos que 40 normas desarrolladas por la ISO y con evidente orientación a procesos.

Respecto a la idoneidad de la **certificación**, los problemas alrededor de este proceso no son distintos a los que se encuentran en otros procesos en los que debe demostrarse un cumplimiento, incluso respecto a legislación y otros requerimientos, tales como auditorías fiscales, laborales, de prevención de riesgos laborales y auditorías de clientes. Un **énfasis** en los procesos de acreditación de personas y organizaciones, certificación y consultoría haría que el mercado fuera más exigente, mejorándose el nivel del negocio de demostración del cumplimiento, que en estos momentos parece estar más basado en que no se pueda demostrar el incumplimiento que en demostrar el cumplimiento. En la actualidad el negocio de la verificación es percibido como *“informal e inconsistente”* (Castka y Balzarova, 2007a, p. 744) y esto parece demasiado **arriesgado** para el objeto de la RSC. En resumen se puede decir que la RSC es algo demasiado **importante** para dejarlo en manos de la industria de la verificación. Por tanto en muchos casos no serían las normas el objeto de las críticas sino las personas, responsables, consultores y auditores, los **culpables** de su desprestigio (Seddon, 2000). La complejidad de las organizaciones y de sus operaciones es la misma cualquiera que sea la norma a aplicar, y en ninguna de ellas se impide a la entidad certificada ampliar los requisitos de ésta con los suyos propios o los de sus partes interesadas. De todas formas la no certificabilidad de la ISO 26000 permite según Castka y Balzarova (2008) que no quede espacio para la presión coercitiva que las organizaciones han sufrido con la ISO 9001 (Guler et al., 2002; Neumayer y Perkins, 2005; Corbett y Kirsch, 2001) y otras normas similares. En cualquier caso, para bien o para mal, como hemos visto, la propia ISO 26000 deja margen para las normas certificables.

Para finalizar este comentario se considera que la actual Guía sobre RS ISO 26000:2010 es **incertificable** dada su extensión. Cumplir los requisitos de una norma, es decir cambiar los verbos de tiempo, 93 páginas (sin anexos) se nos antoja una labor muy difícil de realizar cualquiera que sea el tamaño de la organización.

Aplicabilidad a la PYME

La supuesta dificultad de la aplicabilidad de la ISO 26000 a las PYMEs también ha suscitado bastante polémica y provocó, entre otros temas, el voto negativo de Turquía y EE.UU. y protestas ante la ISO, en forma de cartas, por parte de varias organizaciones empresariales³¹. Uno de los argumentos que se daban en estos documentos era el relativo a la **Debida Diligencia** y al escaso poder de **negociación** de la PYME respecto a otros actores dentro de su esfera de influencia. Esta relación entre tamaño y capacidad de acción ya había sido resaltada por Porter (1980) al afirmar que un menor tamaño significaba normalmente menor poder de negociación y menor influencia sobre las fuerza del mercado. Otro de los problemas es el **costo** de la implantación de acciones en la línea de las sugeridas por la ISO 26000 que podría ser inasumible (Drost, van Wijk y Vellema, 2010). Fruto de esta discrepancia es la aparición de manuales³² que facilitan la comprensión de la ISO 26000 a las PYMES. Esto es consecuencia de que la Guía es un documento de 119 páginas, y redactado en un lenguaje bastante técnico. En este punto parece que la ISO no ha escuchado la sugerencia de Perera (2008) sobre que la ISO 26000 con substanciales mejoras en su estilo, lenguaje y presentación pudiera servir como **amplia** introducción a la responsabilidad social.

Probablemente la norma se podría haber redactado menos extensa y más sencilla pero siempre existe la posibilidad de que una organización utilice aquella parte de la guía que le atañe, dejando para organizaciones mayores, en tamaño y complejidad, otras partes del documento. En cualquier caso la práctica de su implantación dará o quitará razones.

Reflexión sobre las críticas

Argandoña e Isea (2011) han resumido muchas de las críticas a la ISO 26000, entre ellas las presentadas en este apartado, agrupándolas en aquéllas centradas en el propio **proceso de creación** de la Guía y en el **resultado**. En cualquier caso como bien afirman estos autores algunas de estas críticas son **objetivas**, pero la mayoría hacen referencia a problemas **hipotéticos**, que no tienen por qué darse. En definitiva la ISO 26000 no es ajena al debate sobre la Sostenibilidad y la RSC, y como ella, ha sufrido, sufre y sufrirá un buen montón de críticas. Este trabajo de investigación defiende la idea de que hubiera sido mejor una norma de sistemas de gestión **certificable**, con enfoque a procesos basado en un esquema PDCA. De una u otra forma éste será, en la práctica, el empleado por la mayoría de las organizaciones como consecuencia de la implantación en ellas de normas que poseen este enfoque. Otro planteamiento no parece posible

³¹ La carta enviada por Cámara de Comercio Internacional, la Organización Internacional de Empleadores, el Consejo de Empresas de la OCDE y la Asociación Europea de PYME se puede consultarse en <http://es.scribd.com/doc/25106029/Carta-ISO-26000>. La carta enviada por Organización Europea del Artesanado y de las Pequeñas y Medianas Empresas para la Normalización (NORMAPME) se puede consultar en: [http://www.normapme.eu/public/uploads/files/positionpapers/NORMAPME%20Position%20Paper%20on%20ISO%2026000%20\(DIS\).pdf](http://www.normapme.eu/public/uploads/files/positionpapers/NORMAPME%20Position%20Paper%20on%20ISO%2026000%20(DIS).pdf)

³² Uno de estos manuales es el editado por NORMAPME en 2011. Guía de Aplicación NORMAPME para PYMES Europea de la Norma ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social. Disponible en: http://www.normapme.eu/public/uploads/files/csr%20user%20guide/User%20guide%20ISO26000_version%20ES_final_18072011.pdf

desde una lógica de gestión de la calidad. Como una prueba de ellos podemos citar a Bernhart y Maher (2011) que en su libro "ISO 26000 In Practice A User Guide" emplean el ciclo PDCA como ayuda para que las organizaciones que ya lo usan orienten sus sistemas hacia la ISO 26000.

Hasta este momento se ha analizado el modelo de CSP de Wood (1991; 2010), que presenta una serie de principios y prácticas hacia las que enfocar el CSP en una organización, y la ISO 26000, que da orientación práctica sobre cómo llevar a cabo la implantación del CSP. En el próximo apartado se abordará el modelo de desarrollo evolutivo en RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010), que presenta las características de los diferentes estadios en los que puede encontrarse el CSP de una organización en función de su compromiso con la RSC.

2.4 MODELO EVOLUTIVO DE DESEMPEÑO EN RSC DE MAON, LINDGREEN Y SWAEN (2010)

2.4.1 LA EVOLUCIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE LA RSC

La noción de que la implantación de la RSC tiene **naturaleza evolutiva** fue presentada por Carroll (1979) en su modelo de tres dimensiones. Más recientemente Zadek (2004) afirma que las organizaciones no se convierten en ciudadanos modelo de la noche a la mañana, si no que siguen un camino. Esta evolución se puede entender desde **dos** perspectivas.

Una **primera** supone entenderla como un camino que inicia una organización convencida de la necesidad de su implantación y que tiene como objetivo un punto final concreto y en el que se conocen las distintas fases por las que ha de pasar. Una **segunda** aproximación es en la que la organización progresivamente se va convenciendo de las ventajas que proporciona la RSC.

Si para la primera, y tomando a Carroll (1979, p. 503) como referente, el objetivo sería una de las **96** combinaciones posibles de su modelo de CSP, para la segunda se estaría hablando de empezar, por ejemplo, por un enfoque reactivo centrado en asuntos legales relacionados con el medio ambiente para, posteriormente, evolucionar —por convencimiento al constatar el impacto de los resultados— a lo largo de los tres ejes propuestos por él. Esta idea de la RSC como algo evolutivo también fue desarrollada previamente por Frederick (1978; 1986; 1998^a).

Más recientemente Lee y Carroll (2001) reconocen la naturaleza evolutiva del concepto. Swanson (1999) se manifiesta en parecidos términos al resaltar la importancia de un **crecimiento progresivo** del apoyo hacia la RSC como elemento para conseguir su desarrollo. Respecto a uno de los componentes de la RSC, la **ética**, Guillén (2006) presentaba también una estructura evolutiva en la consideración que ésta merecía en la organización. La propuesta comenzaba con empresas éticamente reprobables, pasaba por éticamente cumplidoras y éticamente sensibilizadas, y alcanzaba el punto más alto en empresas éticamente

excelentes.

En cualquier caso, el desarrollo de la RSC requiere años de desarrollo organizativo (Castka y Balzarova, 2007b). En esta línea podemos citar a Maon, Lindgreen y Swaen (2010) que recogen la evidencia, puesta en claro por Dunphy, Griffiths y Benn (2003), Zadek (2004) o Mirvis y Googins (2006) entre otros, de que existe una cada vez mayor cantidad de publicaciones académicas y de negocios sobre el grado de desarrollo organizacional requerido para integrar los principios de RSC dentro de los modelos y procesos de los negocios.

Maon, Lindgreen y Swaen (2010) recogen **9 modelos** de desarrollo de las organizaciones hacia la RSC, resumidos en la tabla 2.17. Estos modelos van desde Walton (1967), el primero que entendió la implantación de la RSC como algo evolutivo, hasta Mirvis y Googins (2006). Las etapas van desde el “no hacer nada” hasta el “hacer mucho” y dentro de esta banda encontramos la tradicional división de actitudes proactivas, defensiva, acomodaticia y proactiva, que ya habían definido Wilson (1975), Sethi (1979), Carroll (1979) y Clarkson (1995).

Tabla 2.17: Modelos de Etapas del Desarrollo de la RSC

Autor	Concepto	Etapas
Walton (1967)	Atención corporativa a la Responsabilidad Social	6
McAdam (1973)	Filosofía de Responsabilidad Social	4
Davis y Blomstrom (1975)	Responsabilidad Social	5
Reidenbach y Robin (1991)	Desarrollo moral corporativo	5
Stahl y Grigsby (1997)	Posición gerencial en RSC	3
Dunphy, Griffiths y Benn (2003)	Sostenibilidad Corporativa	6
Van Marrewijk y Werre (2003)	Sostenibilidad Corporativa	6
Zadek (2004)	Sostenibilidad Corporativa	5
Mirvis y Googins (2006)	Ciudadanía corporativa	5

Fuente: elaboración propia a partir de Maon, Lindgreen y Swaen (2010)

2.4.2 MODELO DE SIETE ETAPAS DE DESARROLLO DE LA RSC

Maon, Lindgreen y Swaen (2010, p. 20) hacen su propuesta de “...un modelo que integra conjuntamente valores organizacionales y cultura con procesos de gestión y operaciones”. En definitiva lo que Maon, Lindgreen y Swaen (2010) están presentando es un **modelo evolutivo de CSP**, que se puede relacionar con Wood (1991; 2010), donde los valores culturales abarcan los Principios y donde los proceso de gestión y operacionales nos dan los Procesos y los resultados que sugiere Wood.

Este modelo difiere del resto ya que plantea el camino hacia la RSC en **tres fases culturales** —se rechaza la RSC, se comprende la RSC y se asume plenamente la RSC— que van desde un total rechazo a ella

hasta una actitud de completa imbricación con el resto de políticas y programas de la organización. En cada una de estas fases hay etapas del desarrollo de la RSC en las que se ve reflejada la visión que la organización tiene de la RSC, así como la posición que ocupa la RSC dentro de sus prioridades de gestión, tal y como se resume en la tabla 2.18.

Tabla 2.18: Modelo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) del Desarrollo de la RSC

Responsabilidad Social Corporativa		
Fases culturales de la RSC	Etapas del desarrollo de la RSC	Visión de la RSC / Preeminencia de la RSC en la cultura organizacional
Se rechaza la RSC	1. Se descarta la RSC	Ganar a cualquier precio / Ninguna
Se comprende la RSC	2. Autoprotección	Reputación y filantropía / La RSC es marginal
	3. Búsqueda del cumplimiento legal	Requerimientos / La RSC merece atención
	4. Búsqueda de capacidades	Gestión de grupos de interés / La RSC tiene influencia
Se asume plenamente la RSC	5. Cuidado	Dialogo con los grupos de interés / La RSC se asume
	6. Refuerzo	Sostenibilidad / La RSC es prevalente
	7. Transformación	Cambiar las reglas de juego / La RSC ha arraigado

Fuente: elaboración propia a partir de Maon, Lindgreen y Swaen (2010)

De forma más pormenorizada, Maon, Lindgreen y Swaen (2010) estudian las Dimensiones del desarrollo de la RSC, dividiéndolas en tres grupos: Dimensiones de Conocimiento y Actitudinales; Dimensiones Estratégicas; y Dimensiones Tácticas y Operacionales, como vemos en la tabla 2.19.

En el presente capítulo se han introducido los conceptos de Sostenibilidad, RSC y CSP y se han presentado las teorías y herramientas sobre las que se va a apoyar la investigación. Mediante las dimensiones del desarrollo de la RSC presentadas en la siguiente tabla se relacionan los planteamientos teóricos con asuntos concretos de la práctica de la gestión de las organizaciones que se verán en el capítulo 3.

Tabla 2.19: Modelo de siete etapas de desarrollo de la RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010)

Fase cultural de la RSC	Etapas de desarrollo de la RSC	Visión de la RSC y preeminencia en la cultura organizacional	Dimensiones del desarrollo de la RSC										
			Dimensiones de Conocimiento y Actitudinales			Dimensiones Estratégicas				Dimensiones Tácticas y Operativas			
			Sensibilidad organizacional hacia los asuntos de RSC	Impulsores de las iniciativas en RSC	Apoyo de la alta dirección	Reputación social	Razonamiento detrás de las iniciativas de RSC	Objetivos de desempeño	Transparencia e informes	Relaciones con los grupos de interés	Asignación de recursos	Estructuración de las iniciativas en RSC	Coordinación de los temas en RSC
Cultura de Rechazo a la RSC	1. Se descarta la RSC	Perspectiva de ganar a cualquier precio / Ninguna	Oposición activa a una RSC más amplia que los beneficios financieros	Ninguno	Ninguno	Rechazo	Ninguno	Ninguno	Caja negra	Puramente contractual	Ninguna	Ninguna	Ninguna
Cultura de Comprensión de la RSC	2. Autoprotección	Perspectiva de Reputación y Filantropía / La RSC es marginal	Escaparate y/o falta de conciencia o ignorancia sobre temas de RSC	Falta de orientación en RSC que es percibida como potencialmente dañina para el negocio	Implicación poco sistemática	Fuertemente defensiva	Limitación de críticas potencialmente dañinas e incontroladas	Resolución de problemas según ocurren	Justificando la postura	Puntual	Presupuesto para problemas según ocurren	Actividades	Preocupación por la relaciones públicas
	3. Búsqueda del cumplimiento legal	Perspectiva de requerimientos / La RSC merece interés	Creciente conciencia sobre los problemas en RSC que deben de ser evitados	RSC percibida como un deber y una obligación – se centra requisitos restrictivos	Implicación en teoría / pretendida	Ligera defensa / Reactiva	Objetivos de conformidad	Minimización de externalidades dañinas / Respeto al desarrollo normativo y a los requerimientos regulatorios	Informe interno / Posición de información legal	Unilateral	Financiación limitada	Políticas	Funcional
	4. Búsqueda de capacidades	Perspectiva de gestión de los grupos de interés / La RSC es influyente	Creciente conciencia sobre las ventajas que se pueden conseguir en temas de RSC	RSC percibida como un deber y una obligación – se centra en la confluencia de expectativas	Implicación aceptable / apoya	Acomodaticia	Licencia para operar	Anticipación de nuevos requerimientos y expectativas / Identificación de nichos rentables de iniciativas en RSC	Informe interno / Posición de información selectiva	Interactiva	Generalmente suficiente pero inconstante financiación	Planes de acción	Multi funcional
Cultura de asunción plena de la RSC	5. Cuidado	Perspectiva de dialogo con los grupos de interés / La RSC toma cuerpo	Conciencia informada sobre la RSC	La RSC percibida como importante por si misma	Compromiso	Adaptativa	Ventaja competitiva	Gestión activa de asuntos relacionados con la RSC / Definición de amplias oportunidades de negocio	Posición de información pública	Influencia reciproca	Financiación fiable	Programas	Cros funcional
	6. Fortalecimiento	Perspectiva de Sostenibilidad / La RSC como prevalente	Objetivos de liderazgo sobre temas de RSC	La RSC percibida como una inexorable dirección a tomar	Compromiso solido	Proactividad estratégica	Proposición de valor	Lidera el grupo / Desarrollo de influencia sostenible en los negocios mediante iniciativas de RSC	Certificación de la información publica	Colaborativa	Financiación substancial	Sistemas	Realineamiento organizacional
	7. Transformación	Perspectiva de cambio de juego / La RSC ha arraigado	La RSC como una ideología internalizada de gestión	La RSC es la única alternativa considerando la interdependencia universal mutua	Dedicación	Proactividad	Finalidad ampliada / Cambio social	Difusión de experiencia / Maximización de externalidades positivas	Posición de total transparencia	Innovación conjunta	Financiación no limitada y compromiso de asignación de recursos	Integración completa / La RSC como forma habitual de hacer negocios	Institucionalización

Fuente: elaboración propia a partir de Maon, Lindgreen y Swaen (2010)

CAPÍTULO 3
DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD A LOS MODELOS DE
EXCELENCIA

La discusión de la evolución de la calidad desde sus inicios hasta los llamados Modelos de Excelencia y la presentación del Modelo EFQM de Excelencia son los objetivos del presente capítulo. El **primero** de sus dos apartados está dedicado a cómo se ha formado la idea de la calidad moderna. Seguidamente se presenta el cambio de paradigma surgido como consecuencia de la aparición de TQM como resultado del agotamiento de la propuesta de valor de la gestión de la calidad tradicional, y se discuten las características de TQM. Por último se explican los vínculos entre TQM y el concepto que ha venido a sustituirla: la Excelencia. En él se dan razones para su aparición y se introducen los modelos de Excelencia más populares actualmente relacionándolos con diferentes modelos de sociedades.

En el **segundo** de los apartados se desgana el Modelo EFQM de Excelencia. Después de una introducción donde se presenta el Modelo EFQM, se comentan sus orígenes y evolución, los hallazgos de los académicos sobre cómo puede ayudar a las organizaciones que lo apliquen, y se ofrece un estudio detallado de los elementos que lo conforman: los Conceptos Fundamentales y los Criterios que se derivan de ellos. Para finalizar el apartado y el capítulo se expone cómo la teoría de los Recursos y las Capacidades puede aportar a la comprensión del Modelo EFQM de Excelencia.

3.1 CALIDAD, TQM Y EXCELENCIA

Con inicios históricos que se pueden trazar hasta el **Código de Hammurabi**, la búsqueda de un nivel aceptado de calidad ha estado presente a lo largo de toda la evolución de la humanidad. En años recientes la industria y, posteriormente, los servicios han visto la necesidad de usar estándares o normas de trabajo que permitieran hablar un lenguaje común a todos en términos de calidad. Su desarrollo nació de la **calidad de producto** y ha ido evolucionando hasta ocuparse de temas de gestión cada vez más amplios, pero siempre bajo el paraguas de la palabra “calidad”.

Aunque la aparición de la calidad como un aspecto que afectaba a varios grupos de interés, científicos, ingenieros, empresas y asociaciones, se puede datar en 1901¹ en el Reino Unido (Yates y Murphy, 2007), el nacimiento de la **idea moderna de la calidad** se puede fijar en 1920 cuando George Edwards y Walter Shewhart² crearon el primer Departamento de Calidad en la compañía Western Electric, y donde a Edwards se la reconoce la creación de la noción de aseguramiento de la calidad.

Aunque la necesidad de **estandarizar** ya fue entendida por la industria eléctrica, fueron los años posteriores a la II Guerra Mundial cuando se produjeron varios hechos que impulsaron el actual desarrollo de las normas de gestión. Primero fue la industria de armamento al crear las primeras Normas de Calidad

¹ En ese año se creó el Engineering Standards Committee, que luego derivó en la British Engineering Standards Association, BESA, (Yates y Murphy, 2007). Posteriormente en 1918, según estos mismos autores, se creó el American Engineering Standards Committee (AESC, después la ASA, y más tarde la actual ANSI, American National Standards Institute, ANSI).

² En un famoso memorándum de 16 de mayo de 1924 Shewhart introduce el control estadístico en la calidad.

con el nacimiento de la serie 05 por parte del Ministerio de Defensa británico y las normas Allied Quality Assurance Publication (AQAP) de la OTAN (Hakes, 1991). En 1947 el ingeniero norteamericano Deming llegó a Japón de la mano del Supreme Command of the Allied Powers con la misión de elevar el nivel de los productos japoneses (Tsutsui, 1996; Leitner, 1999). Un año antes se creó la American Society for Quality Control (ASQC), actualmente la American Society for Quality (ASQ). En 1946 se fundó la actual **International Organization for Standardization (ISO)**³ con el objetivo de “facilitar la coordinación internacional y la unificación de normas industriales”, el 25 de febrero de 1947 la ISO empezó oficialmente a operar (ISO, 1997).

En principio, la idea de normalización se pretendía que fuera la de una calidad relacionada con el producto; posteriormente se llegó a la conclusión que esto no era posible si no se avanzaba hacia la gestión de los factores que influían en el producto físico. Con el tiempo se comprendió que la idea de **proceso**, con un principio y un final, con sus **recursos** y sus **actores** permitía una mejor gestión del resultado que la idea del control final; en definitiva se vio que era mejor actuar sobre las causas antes de que se produjera el daño, que después de haberse producido el perjuicio. Esta ampliación del ámbito de la calidad, en la que entraban **más variables** que las meramente técnicas o de “hardware”, llevó a que las organizaciones del sector servicios, aquellas sin tanto componente técnico o de producto, vieran la necesidad de incluirse en el mundo de la calidad⁴.

3.1.1 LAS NORMAS ISO 9000

Los primigenios sistemas de **control de calidad** iniciados por la industria armamentística fueron desarrollados posteriormente por las compañías del automóvil que establecieron sus propios sistemas de calidad y evaluación de proveedores. Como consecuencia de la necesidad de adaptar estas normas militares a la vida civil, la **British Standards Institution (BSI)**⁵ desarrolló las normas de la serie BS 5750 Partes 1, 2 y 3: 1979 (Ho, 1994), aunque no fue hasta 1978 cuando se creó dentro de la ISO el Comité Técnico para el Aseguramiento y la Gestión de la Calidad, TC 176, (ISO, 1997). En 1987 la ISO desarrolló la norma EN 29001⁶ y en **1988** aparecen las normas de la serie **ISO 9000: 9001, 9002, 9003 y 9004** que ha dado lugar a la norma actual **ISO 9001:2008**⁷. Estas normas internacionales por su carácter global homogenizan los procesos de mejora de la calidad en las empresas de todo el mundo (Escanciano, 2001). En este punto la calidad ya no era solo “**hardware**” si no que además era “**software**”, ya no era

³ La ISO fue creada en Londres durante una conferencia internacional celebrada en el Institute of Civil Engineers, del 14 al 26 de octubre de 1946, en la que estaban representados veinticinco países. (<http://www.iso.org>)

⁴ A 31 de diciembre de 2011 la ISO había desarrollado 19.023 normas y documentos similares (ISO, 2012).

⁵ Ver <http://www.bsigroup.com>

⁶ Esta norma se publicó en España como UNE 66901 en 1989.

⁷ Su presencia en España es relevante ya que ocupa el cuarto lugar a nivel mundial, solo detrás de China, Italia y Japón, con 59.854 certificados (Fuente: The ISO Survey – 2011. Datos a 31 de diciembre de 2010).

inspección y control industrial si no gestión de procesos, cualquiera que estos fueran. De estas forma se reconoce que la gestión de la calidad es un medio para perseguir altos rendimientos y mayor competitividad (Hendricks y Singhal, 2001; Kaynak, 2003; Nair, 2006; Naor et al., 2008).

Pero las organizaciones, en este punto ya no solo las empresas si no el sector público y las ONGs, se encontraron con que parte de los requisitos de gestión que tenían, tanto internos como externos, no encontraban hueco en las normas de la serie ISO 9000 de Gestión de la Calidad. Las necesidades de gestión habían pasado del **producto / servicio**, y los factores que sobre ellos influyen, a otros dos aspectos de gran importancia: el **medio ambiente** y la **prevención de riesgos laborales**. Aparecieron entonces los estándares de Gestión Ambiental (norma ISO 14001:2004⁸ y Reglamento EMAS⁹) y de Gestión de la Salud y la Seguridad Laboral (norma OHSAS 18001).

Existe una gran cantidad de estándares de gestión para un amplio abanico de temas (calidad, medio ambiente, prevención de riesgos, seguridad de la información, RSC, etc.) lo que parece sugerir una **globalización de la certificación** de las organizaciones contra estos estándares (Marimón, Heras y Casadesús, 2009). La experiencia ha demostrado que las organizaciones que optaron por implantar la Norma de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 siguieron el camino de continuar con la ISO 14001:2004 para posteriormente avanzar hacia la OHSAS 18001 aunque, según afirman Casadesús y Karapetrovic (2005), no son normas enfocadas a conseguir unos resultados si no que buscan **sistematizar** y **formalizar** los procedimientos de las organizaciones.

3.1.2 EL CAMBIO DE PARADIGMA: TQM

En este punto del desarrollo de los sistemas de gestión de la calidad las organizaciones se encontraban en una situación en la tenían que afrontar diversos aspectos:

- ✓ **Varios sistemas de gestión implantados** (p.e. calidad, medio ambiente y prevención de riesgos) que si bien tenían varias facetas en común, deben auditarse de manera separada.
- ✓ **Existencia de otro tipo de auditorías** de las que ocuparse: de cliente o de cumplimiento de normativa de producto.
- ✓ **Un amplio apartado de legislación** a cumplir en el campo de la Prevención de Riesgos Laborales y el Medio Ambiente.
- ✓ **La no integración en estas normas** de aspectos como los resultados económicos o las relaciones laborales y la tendencia que en ellas se debe considerar a la organización como una isla sin

⁸ España también cuenta con una posición de privilegio a nivel internacional ya que en este caso ocupa el puesto tercero detrás de China e Italia, con 18.347 certificados certificados (Fuente: The ISO Survey – 2011. Datos a 31 de diciembre de 2010).

⁹ España ocupa el puesto segundo detrás de Alemania, con 1.262 organizaciones certificadas (fuente: EMAS Statistics evolution of organisation, Quarterly Data 30/06/2011).

relación con el resto de la sociedad que no juegue el papel de cliente o proveedor.

- ✓ Aquellas organizaciones que llevaban años avanzando en la gestión según estándares de calidad, medio ambiente o prevención de riesgos laborales (o, sin seguir estas normas, ya aplicaban sus principios) estos sistemas parecen haber **llegado a un punto muerto** que no les permite seguir con la espiral de aprendizaje y mejora (Marimón, Heras y Casadesús, 2009).
- ✓ Las certificaciones contra normas como las reseñadas **no aportan más información** sobre el grado de desarrollo que la obtención del certificado, no permitiendo ni la comparación entre entidades ni el empleo de las buenas prácticas como herramienta de marketing ni comprobar de forma clara la evolución en el tiempo de la gestión de la organización, limitando el concepto de mejora continua a algo interno sin un retorno exterior.

Paralelamente, las **empresas e instituciones** dedicadas al sector de la edición y gestión de las normas y a la acreditación, certificación y consultoría buscaban ampliar mercado, dando satisfacción a requisitos del cliente, desarrollando nuevos estándares bajo los que certificarse tales como gestión de recursos humanos, seguridad de la información (ISO 27001:2007¹⁰), Automoción (ISO 16949:2009¹¹) y Seguridad alimentaria (ISO 22000:2005¹²), normas desarrolladas a partir de la ISO 9001 dada su condición de meta norma (Uzumeri,1987), lo que ha marcado que las futuras normas seguirían patrones similares a la ISO 9001 e ISO 14001 independientemente de su campo de aplicación (Corbett y Kirsch, 2001). Todo lo anterior llevaba a las organizaciones ante un importante problema: o gestionar un número creciente de sistemas o a un cambio de paradigma.

Se pensó en la idea de trabajar sobre una **Norma Integrada**¹³ pero lo máximo que se consiguió fue un **Sistema Integrado de Gestión**, a pesar de las evidentes similitudes entre estas normas, de forma que fuera la propia entidad que estaba certificada contra las Normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 quien decidiera como iba a ser la integración y en qué grado.

La resolución de este problema llegó por un cambio de paradigma cuando apareció TQM (Total Quality Management o Gestión de la Calidad Total) y como refinamiento de ella la **Excelencia** en la gestión. Los

¹⁰ Norma UNE-ISO/IEC 27001:2007. Tecnología de la información. Técnicas de seguridad. Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI). Requisitos. (ISO/IEC 27001:2005). Es un estándar para la seguridad de la información.

¹¹ Norma UNE-EN ISO 16949:2009. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos particulares para la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 para la producción en serie y de piezas de recambio en la industria del automóvil.

¹² Norma UNE-EN ISO 2200: 2005. Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos. Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria.

¹³ En los últimos años ha habido varios intentos de difusión de normas de integración tales como la AS/NZS 4581:1999 Management System Integration – Guidance to business, government and community organizations (Integración de los sistemas de gestión – Guía para empresas, gobierno y organizaciones comunitarias) y la española UNE 66177:2005 o la NTP 576: Integración de sistemas de gestión: prevención de riesgos laborales, calidad y medio ambiente.

modelos de Excelencia en la gestión nacieron¹⁴ como respuesta a la necesidad de tener **bajo un mismo paraguas** todas las actividades que una organización realiza por el mero hecho de existir, independientemente del mercado, sector, tamaño o localización geográfica. La competencia entre estilos de gestión entre naciones empezaba a ser muy clara y las empresas descubrían, muchas de ellas con asombro, que sus competidores directos podían estar en otros continentes donde las normas de juego podían ser radicalmente diferentes. Por lo tanto, se vio la necesidad de que si se competía en un mercado global la gestión debía ser global y no se podía dejar nada sin gestionar en las organizaciones.

A todo ello se sumó la polarización en sistemas de producción con una potente **base cultural** detrás, donde se consideraba la calidad como una característica de la propia sociedad sobre la que no se podía perder competitividad so pena de que ésta perdiera su carácter. Como ejemplo baste mencionar las palabras pronunciadas por Jacques Delors, Presidente de la UE cuando se fundó la EFQM: *“La batalla por la calidad es uno de los prerrequisitos para el éxito de nuestras compañías y para nuestro propio éxito competitivo”*.

Esta nueva etapa en la historia de los sistemas de gestión nació con un cambio de nombre. La palabra calidad se vio que había sido superada y que traía consigo connotaciones poco atractivas como rigidez, obligatoriedad, poca adaptación a los sectores no industriales y de las administraciones públicas, por lo que se optó por desarrollar un nuevo concepto: la **Excelencia**. El panorama era el siguiente: pasamos de Norma a Modelo y de Calidad a Excelencia¹⁵.

Ante este cambio de escenario la actitud de las organizaciones ha sido plantearse qué hacer: ¿abandonar las normas de calidad a favor de TQM? o ¿seguir con los dos sistemas? La experiencia parece decir que las empresas **no abandonan** sistemas implantados de forma fácil y que siguen trabajando con las herramientas que ya tenían. De acuerdo con Martínez-Lorente y Martínez-Costa (2004) el mantenimiento de los dos sistemas no proporciona ventajas significativas y TQM producía un impacto ligeramente mejor (pero no significativo) sobre los resultados cuando se aplicaba en solitario.

Hay que recordar que la motivación de las empresas para implantar normas ISO viene en muchos casos por una **exigencia del cliente**, que puede no reconocer como igual o superior TQM, y por lo tanto el abandono de este tipo de normas de calidad puede suponer, si no un incumplimiento de contrato, cuando menos algo de muy difícil justificación.

En cualquier caso la adopción de prácticas de calidad, ya sean estas bajo estándares ISO o con planteamientos de TQM, no es algo uniforme en la práctica empresarial. La presión relativa ejercida por el

¹⁴ Premio Deming (en un principio centrado en TQM), 1951; Premio a la Calidad Malcolm Baldrige, 1987; Modelo EFQM de Excelencia, 1991; Modelo Iberoamericano, 1998.

¹⁵ **Norma** (Del lat. norma, escuadra): 1. f. Regla que se debe seguir o a qué se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc. RAE. **Modelo** (Del it. modello): 1. m. Arquétipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. RAE.

mercado para la adopción de ambas iniciativas es contestada en muchas ocasiones por las organizaciones con implantaciones de mínimos que les permitan satisfacer los requisitos de los clientes, y no son acometidas como verdaderos modelos de gestión.

En la figura 3.1 podemos ver una representación gráfica de la **evolución de la calidad** donde las distintas etapas ya fueron estudiadas por, entre otros, Garvin, (1988), Dale, Boaden y Lascelles (1994), Omachonu y Ross (1994), Moreno-Luzón, Peris y González (2001) y Dale (2003).

Figura 3.1: Evolución de la Calidad



Fuente: Elaboración propia

3.1.3 LAS CARACTERÍSTICAS DE TQM

El cambio de paradigma que supuso la transición entre la calidad y TQM supuso la expansión de la gestión de temas técnicos hacia otros más sociales. A la exposición de las características y dimensiones de TQM está dedicado el presente apartado.

Aunque Feigenbaum (1961) fue el primero en proponer un enfoque total a lo asuntos de calidad, TQM apareció como tal en 1985 cuando el Naval Air System Command (EE.UU.), otra vez la industria armamentística, empleó esta expresión para definir el **estilo de gestión japonés** enfocado a las mejoras de calidad (Bemowski, 1992). Basándose en uno de los elementos de TQM, los cuales se expondrán más adelante, Martínez-Lorente, Dewhurst y Dale (1998) datan los inicios de TQM en los trabajos de Hawthorne, 1924-1932, sobre la importancia del clima social y psicológico en el trabajo.

Para poder relacionar TQM con la Excelencia lo primero es necesario delimitar **qué** es TQM y en qué se diferencia de la calidad tal y como esta era entendida hasta la aparición de TQM. La tarea no es sencilla ya que muchos académicos continúan redactando sus propias y variadas definiciones sobre ella (Ingle, 2000) y prácticamente cada autor ha redactado la suya propia (Al-Musleh, 2010). Probablemente esta aparente falta de consenso se deba a que no existe un acuerdo ni en la definición del concepto de calidad (Wilkinson et al., 1998) ni en sus elementos (Tari, Molina y Castejón, 2007; Sila, 2007; Escrig et al., 2011)

Para dar al lector una idea rápida del significado de TQM podemos citar a Yusof y Aspinwall (2000, p. 281) quienes afirman que “...*TQM ha sido conocida generalmente como una **filosofía de gestión** y un **modo de pensar** para transformar el estatus de las organizaciones hasta el de nivel mundial*”. Esta afirmación es compartida por, entre otros, Hafeez, Malak y Abdelmeguid (2006).

Varios autores, Sila (2007) y Bou-Llusar et al. (2009) entre otros, estudiaron desde un punto de vista **teórico** el significado de TQM. Por ejemplo Bou-Llusar et al. (2009) han identificado una amplia cantidad de definiciones sobre TQM entre las que ellos destacan: Dean y Bowen (1994), Sitkin, Sutcliffe y Schroeder (1994), Hackman y Wageman (1995), Wilkinson et al. (1998), Oakland (2000), Dale (2003) y Eriksson y Garvare (2005). Algunas de las **características comunes** que Bou-Llusar et al. (2009) han identificado son: un enfoque hacia la gestión caracterizado por unos principios que sirven de guía, o **conceptos centrales**, que personifican el modo en el que la organización se espera que opere, de forma que cuando efectivamente existe una relación entre ellos, llevan a un mejor desempeño. Bou-Llusar et al. (2009) llegan a la conclusión de que hay un **consenso general** sobre TQM con arreglo a **tres** puntos centrales.

La **primera idea** es que TQM se caracteriza por unas **dimensiones** que se pueden agrupar en torno a dos grandes grupos: TQM **social** o soft TQM, y TQM **técnica** o hard TQM. En el grupo de autores que defienden esta clasificación están: Dotchin y Oakland (1992), Black y Porter (1996), Yong y Wilkinson (2001), Prajogo y Sohal (2004), Rahman (2004), Rahman y Bullock (2005) y Lewis, Pun y Lalla (2006a; 2006b). TQM **social** se centra en aspectos tales como formación, lealtad, liderazgo, trabajo en equipo, apoderamiento, orientación al cliente y satisfacción, empleo de los recursos humanos, relaciones con proveedores y aliados, integración de la voz del cliente y el proveedor, comunicación, cultura de calidad, premios al desempeño y RSC (Lewis, Pun y Lalla 2006a; 2006b; Lau y Idris, 2001), es decir aspecto relacionados con los recursos humanos (Gadenne y Sharma, 2009) o influencias socioculturales (Kakuro, 2004).

Por su parte TQM **técnica** o hard está más centrada en las herramientas necesarias para apoyar la implementación de los factores social o soft y en los métodos de producción y operación (Black y Porter, 1996; Gadenne y Sharma, 2009; Zairi y Alsughayir, 2011), un busca un ambiente de trabajo en el que la

metodología está dominada por procesos bien definidos, con claros procedimientos, de forma que se asegure la mejora constante de productos y servicios, como por ejemplo: benchmarking, flexibilidad, sistemas de calidad, aseguramiento de la calidad, just in time, cero defectos, mejora continua e innovación, información y medición del desempeño, gestión por procesos, planificación estratégica, control de procesos y diseño de productos y servicios (Black y Porter, 1995; Ho, Wang y Vitell, 2001; Irefin, Abdul-Azeez y Hammed, 2001, y Lewis, Pun y Lalla, 2006a). En cualquier caso, es necesario aclarar, tal y como afirman Black y Porter (1995), que la distinción entre uno y otro tipo de factores a veces no es fácil, toda vez que hay aspectos que se pueden encontrar en los dos grupos (Zairi y Alsughayir, 2011).

Segundo, no es posible gestionar ni TQM social ni la técnica de **forma aislada**, ya que las dimensiones sociales y técnicas están **interrelacionadas** y se apoyan la una a la otra (Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1994; Wruck y Jensen, 1994; Hackman y Wageman, 1995; Sun, 1999) lo que refleja el carácter **holístico** de TQM. Esto no solo se puede comprobar en las iniciativas de TQM si no también en sus resultados esperados, ya que la expresión de los intereses equilibrados de los grupos de interés debería de considerarse cuando se definen iniciativas de TQM (Stainer y Stainer, 1995; Oakland y Oakland, 1998; Fisser y Nijhof, 2005).

Tercero, la literatura académica sugiere que la adecuada gestión de los conceptos centrales de TQM lleva a un **mejor desempeño organizacional**, afirmación apoyada en los trabajos de Powell (1995), Reed, Lemak y Montgomery (1996), Easton y Jarrell (1998), Terziovski y Samson (1999), Zhang (2000), Hendricks y Singhal (2001), Kaynak (2003), Prajogo y Brown (2004), Sila y Ebrahimpour (2005) y Mallur, Hiregouder y Sequeira (2012). Esta relación está basada en asumir que TQM da un **valor superior** al cliente al identificar no solo sus necesidades explícitas e implícitas si no también las latentes, al ser capaz de responder a condiciones de mercado cambiantes y a la mejora de la eficiencia de los procesos de productos y servicios (Reed, Lemak y Montgomery, 1996; Anderson et al., 1995).

Por su parte Jayaram, Ahire y Dreyfus (2010), y en la misma línea, proponen un modelo de TQM basado en trece constructos que forman TQM alrededor de tres grupos. Estos son: **Cultura** (compromiso de la alta dirección, enfoque al cliente y confianza de los trabajadores), **Diseño del Sistema de Calidad** (gestión del diseño, formación del trabajador, apoderamiento, gestión de la calidad de los proveedores, empleo de la información de calidad y gestión de los procesos de calidad) y **Resultados** (rendimiento del diseño, rendimiento de los procesos de calidad, rendimiento de la calidad del producto y satisfacción del cliente).

3.1.4 TQM Y LOS MODELOS DE EXCELENCIA

Aunque no hay un **marco de TQM** universalmente aceptado (Yusof y Aspinwall, 2000) sí existen diferentes enfoques, como recogen Bou-Llusar et al. (2009) para acercarse a TQM: esquemas basados en

consultoría como Deming (1986b), Crosby (1980) y Juran y Gryna (1993), **esquemas normalizados** como la serie ISO 9000 (Askey y Dale, 1994; Tummala y Tang, 1996; Kartha, 2004) y otros modelos basados en **factores críticos de TQM** (Saraph, Benson y Schroeder, 1989; Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1994; Ahire, Golhar y Waller, 1996; Grandzol y Gershon, 1998; Dow, Samson y Ford, 1999). Varios autores (Bohoris, 1995; Ghobadian y Woo, 1996; Curkovic et al., 2000; Van der Wiele, Williams y Dale, 2000; Yong y Wilkinson, 2001; Lee, Rho y Lee, 2003) proponen que también los esquemas basados en **premios a la calidad** recogen las principales dimensiones de TQM y que, en consecuencia, son formas validas para su implantación. Dada la profundidad de los cambios requeridos para una buena implantación de TQM es difícil pensar que una organización pueda transformar su gestión de forma tan rápida como para estar en disposición de ganar un premio sin que previamente no tenga ya implantada TQM al menos en parte. Por lo tanto el esquema basado en premios de calidad puede ser considerado como una derivada del esquema basado en normas donde solo las organizaciones que tienen experiencia contrastada en la aplicación de TQM acometen la tarea de ser evaluadas bajo los rigurosos criterios de algunos premios.

Respecto a la afirmación de que las **normas de la serie ISO 9000** se pueden **considerar TQM** no se puede afirmar que esto sea así completamente ya que, aunque en sus principios sí estén recogidos aspectos de TQM, esto **no se ve reflejado en su desarrollo** donde, por ejemplo, la participación de los trabajadores y su satisfacción con el trabajo no es considerada en absoluto, salvo que ésta tenga un impacto directo en la actividad productiva. Quizá esta sea la explicación para los hallazgos de Martínez-Costa et al. (2009) sobre que las empresas certificadas con ISO 9001/2000 no tienen un desempeño mejor que las certificadas con las normas de la serie ISO 9000 de 1994 ni con las no certificadas, aunque apliquen mejor TQM que las certificadas según las normas de 1994.

En este contexto, los denominados modelos de Excelencia pueden considerarse modelos de implantación de **TQM**. Esto es así ya que según afirman Bou-Llusar et al. (2009) hay un acuerdo general en que es necesario un enfoque sistemático o un marco para poder poner en práctica TQM. Sin él, probablemente las prácticas, aunque buenas, estarían inconexas y no se podría producir aportaciones de valor equilibradas hacia todos los grupos de interés. Estos modelos proporcionan un marco de sistemas que *“está basado en principios de los negocios que se ha probado que funcionan y pueden ser utilizados para guiar a las organizaciones hacia lograr desempeños de nivel mundial de forma sostenible”* (Adebanjo y Mann, 2008, p. 1). Este marco de sistemas es el apropiado para la **implementación** de TQM a juicio de Ghobadian y Woo (1996), Curkovic, Vickery y Droge (2000) y Kim, Kumar y Murphy (2010). Para el caso del Modelo EFQM de Excelencia, Reiner (2002) considera que tiene un completo, operativo y útil marco para la implementación efectiva de TQM.

Los modelos de Excelencia

Los modelos de Excelencia permiten trabajar con las ideas principales de TQM en un lenguaje muy accesible para las organizaciones (Bou-Llugar et al. 2009), toda vez que los tres más utilizados, Modelo EFQM, Premio Deming y el Modelo Malcolm Baldrige, han sido diseñados fijándose en los principios de TQM (Gómez, Martínez y Martínez, 2011). Esta accesibilidad evitaría la debilidad señalada por Dale, Boaden y Lascelles (2000) de la **dificultad** que presenta TQM en ser aplicada de forma práctica en las organizaciones y que les condujo a denominarla como una estrella en declive. En definitiva la Excelencia es el nombre que recibe la **Gestión de la Calidad moderna**. En ella se busca incrementar el desempeño de una organización mediante la consecución de varios criterios de evaluación (Tan 2002; Alonso-Almeida, Barcos-Redín y Martín-Castilla, 2006; Funk 2007; Goonan y Muzikowski 2008; McManus 2008; Bou-Llugar et al. 2009; Weinstock, 2009; Yang 1995).

Aunque el número de modelos de Excelencia y Premios Nacionales a la calidad difiere de unos investigadores a otros, Talwar (2011) ha identificado más de 100 modelos de Excelencia y Premios Nacionales a la calidad en 82 países mientras que para Mohammad et al. (2011) son 94 y 83 respectivamente. En la mayoría de los casos estos modelos están **influidos**, directa o indirectamente, por el Modelo Malcolm Baldrige (Parast et al., 2006).

Estos modelos tienen conceptos y criterios de evaluación muy similares (Alonso-Almeida y Fuentes-Frías, 2012), por lo que se puede afirmar que se está ante **diferentes formas de aplicar** TQM dentro de un marco estructurado que permite satisfacer a todos los grupos de interés: la Excelencia. Según Vokurka y Standing (2000) **siete** criterios se mantienen como estables en todos los modelos de Excelencia: Liderazgo, Planificación estratégica, enfoque hacia el Cliente y el Mercado, Información y Análisis, Gestión de procesos y Resultados del negocio.

Aunque el asunto de si las prácticas de la gestión de la calidad son universales o dependen del contexto continua siendo un tema controvertido (Sousa y Voss, 2001; Rungtusanatham et al., 2005), se defiende la idea de que estas diferencias en la formas de aplicar TQM están basadas en las **diferencias** culturales, políticas y de filosofía en las compañías existentes entre Occidente y Japón identificadas por Ishikawa (1989), y que Martínez-Lorente, Dewhurst y Dale (1998) amplían a diferencias entre Europa, EE.UU. y Japón. Al ser los modelos de Excelencia una forma de aplicar TQM éstos se adaptan a las especiales características de cada contexto socio cultural y económico en el que se encuentran (Zairi y Alsughayir, 2011), de forma que se añaden criterios adicionales, aparecen diferentes formas de interpretar subcriterios o la puntuación asignada a cada criterio varía (Kumar, 2007). En la tabla 3.1 se presentan los más relevantes (Calvo de Mora et al., 2012) a los que se les ha añadido el Japan Quality Award por ser Japón el pionero en TQM.

Tabla 3.1: Comparación de Modelos de Excelencia

MODELO DEMING ¹⁶ JAPÓN 1951	MODELO MALCOM BALDRIGE ¹⁷ EE.UU. 1987	AUSTRALIAN BUSINESS EXCELLENCE FRAMEWORK 1987	MODELO EFQM DE EXCELENCIA ¹⁸ EUROPA ¹⁹ 1991	JAPAN QUALITY AWARD ²⁰ JAPÓN 1995	MODELO FUNDIBEQ IBEROAMÉRICA 2000
1. Políticas y objetivos	1. Liderazgo	1. Liderazgo e Innovación	1. Liderazgo	1.- Liderazgo y visión de la alta dirección.	1. Liderazgo y estilo de gestión
2. Organización operativa	2. Planificación estratégica	2. Estrategia y Planificación de Procesos	2. Estratégica	2.- Entendimiento e interacción con clientes y mercados.	2. Política y estratégica
3. Educación y su despliegue	3. Enfoque al cliente y al mercado	3. Datos, Información y Conocimientos	3. Personas	3.- Mapeo y despliegue de las estrategias.	3. Desarrollo de las personas
4. Flujo de información y su utilización	4. Información y análisis	4. Personas.	4. Alianzas y Recursos	4.- Desarrollo de los recursos humanos y ambiente que promueve el aprendizaje.	4. Alianzas y Recursos
5. Calidad de productos y procesos	5. Desarrollo y gestión de Recursos Humanos	5. Clientes y Mercado	5. Procesos, productos y servicios	5.- Administración de los procesos.	5. Clientes
6. Estandarización	6. Estandarización	6. Procesos, Productos y servicios.	6. Resultados en los clientes	6.- Uso y distribución de la información.	6. Resultados de los clientes
7. Gestión y control	7. Resultados de negocio	7. Resultados del Negocio	7. Resultados en las personas	7.- Resultados de las actividades de la organización.	7. Resultados del desarrollo de las personas
8. Garantía de Calidad de funciones, sistemas y métodos			8. Resultados en la sociedad	8.- Satisfacción del cliente.	8. Resultados de la sociedad
9. Resultados			9. Resultados clave		9. Resultados globales
10. Planes para el futuro					

Fuente: Elaboración propia

En cualquier caso Tan et al. (2003) han identificado **53** premios nacionales a la calidad que están basados en uno de los tres modelos de Excelencia (Premio Deming, Malcolm Baldrige y Modelo EFQM de Excelencia) donde solo **dos** son los más utilizados para medir la excelencia de las organizaciones: el **Modelo EFQM de Excelencia** que es empleado en 30 países y 2 continentes y el **Malcolm Baldrige** que lo es en 8 países y 4 continentes (Mohammad et al., 2011 y Lu, Betts y Croom, 2012), siendo reconocido el primero como el modelo de calidad y excelencia más robusto de los actuales (Dubas y Nijhawan, 2005).

¹⁶ El Premio Deming está gestionado por la Unión de Científicos e Ingenieros Japonesas (Japanese Union of Scientists and Engineers, JUSE), como forma de conmemorar las contribuciones que Edwards Deming había hecho al control de calidad en Japón.

¹⁷ El Modelo origen en la Ley Malcolm Baldrige para la Mejora de la Calidad Nacional —Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act— firmada por Ronald Reagan. Esta gestionado por el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología.

¹⁸ Aunque la EFQM se constituyó en 1988 no fue hasta 1991 cuando se estableció el Modelo EFQM de Excelencia.

¹⁹ CII y Export-Import (EXIM) Bank of India crearon conjuntamente el Premio de Excelencia en los Negocios en 1994 con el objetivo de mejorar la Competitividad de la India. El premio esta basado en el Modelo EFQM de Excelencia.

²⁰ The Japan Quality Award fue creado en 1995 por el Centro Productivo Japonés para el Desarrollo Socio Económico (JPC-SED). Esta diseñado basándose en el Premio Malcolm Baldrige, y modificado para adaptarse a las prácticas de negocios japonesas.

Las dimensiones de TQM y la Excelencia

La revisión de la literatura académica nos ha permitido relacionar las dimensiones de TQM y los criterios del Modelo EFQM de Excelencia, tal y como se puede ver en la tabla 3.2. En ella nos gustaría destacar el trabajo de Alonso-Almeida y Fuentes-Frías (2012) ya que uno de sus objetivos era estudiar las dimensiones comunes a **39** premios a la calidad y modelos de Excelencia, encontrando que entre ellos existían dimensiones comunes.

En ella se puede apreciar como el Modelo EFQM de Excelencia **cumple** con los requisitos de TQM, por lo que se le puede considerar un **marco para el desarrollo de TQM**, afirmación que Bou-Llugar et al. (2009) comparten con, entre otros, Bohoris (1995), Hendricks y Singhal (1996), Ghobadian y Woo (1996), Forza y Filippini (1998), Curkovic et al. (2000a), Van der Wiele, Williams y Dale (2000), Yong y Wilkinson (2001), Lee, Rho y Lee (2003), Martín-Castilla y Rodríguez-Ruiz (2008) o Gómez, Martínez y Martínez (2011).

Tabla 3.2: Dimensiones de TQM y Criterios del Modelo EFQM de Excelencia

Saraph, Benson y Schroeder (1989)	Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994)	Anderson, Rungtusanatham y Schroeder (1994)	Powell (1995)	Ahire, Golhar y Waller (1996)	Tummala y Tang (1996)	Dow, Samson y Ford (1999)	Rao, Solis y Raghunathan (1999)	Criterios EFQM (2010 y 2013)
	Implicación con el cliente	Satisfacción del cliente	Relaciones más cercanas con el cliente	Orientación al cliente	Centrado en el cliente	Orientación al cliente	Orientación al cliente	5. Procesos
El papel de los máximos directivos	Apoyo de los máximos directivos	Liderazgo con visión	Liderazgo comprometido	Compromiso de los máximos directivos	Liderazgo		Compromiso de los máximos directivos Ciudadanía de calidad	1 Liderazgo
El papel del Dpto. de Calidad		Mejora continua	Adoptar y comunicar TQM		Planificación de la estrategia de calidad Mejora continua	Visión compartida	Planificación de calidad estratégica Diseño del producto y del proceso	2. Estrategia
Diseño del producto/servicio Gestión por procesos	Diseño del producto Gestión por procesos	Gestión por procesos	Mejora de procesos Mentalidad de cero defectos Flexibilidad de fabricación	Gestión de la calidad del diseño Uso del proceso estadístico de control Calidad de producto	Calidad en el diseño, rapidez y prevención		Formación de los trabajadores	5. Procesos
Formación	Gestión de los trabajadores	Cooperación interna	Formación cada vez mayor	Formación de los trabajadores	Participación de las Personas	Uso de equipos Formación del personal	Implicación de los trabajadores	3. Personas
Relaciones con los trabajadores		Aprendizaje Satisfacción de los trabajadores	Apoderamiento de los trabajadores Organización abierta	Apoderamiento de los trabajadores Implicación de los trabajadores		Compromiso de los trabajadores	Benchmarking	
Gestión de calidad de suministros	Implicación con los proveedores	Cooperación externa	Benchmarking	Benchmarking		Empleo del benchmarking Relaciones cooperativas con los suministradores	Calidad de suministro Disponibilidad de información de calidad Empleo de información de calidad	4. Alianzas y Recursos
Datos de calidad e informes	Información de calidad		Medición	Uso de la información interna de calidad	Gestión basadas en hechos			
			Desempeño de los proveedores				Resultados internos de calidad Resultados externos de calidad	6. Resultados en los clientes 7. Resultados en las personas 8. Resultados en la Sociedad 9. Resultados clave

Fuente: Elaboración propia a partir de Sila (2007) y Bou-Llusar et al. (2009)

Tabla 3.2: Dimensiones de TQM y Criterios del Modelo EFQM de Excelencia (Continuación)

Wilson y Collier (2000)	Sila y Ebrahimpour (2002)	Escrig (2004)	Sila (2007)	Molina-Azorín et al. (2009)	Jayaram, Ahire y Dreyfus (2010)	Zairi y Alsughayir (2011)	Alonso-Almeida y Fuentes-Frías (2012)	Criterios EFQM (2010 y 2013)
Orientación al cliente y su satisfacción	Centrado en el cliente y su satisfacción	Orientación al cliente	Orientación al cliente	Orientación al cliente	Orientación al cliente	Conciencia de los requerimientos del cliente y sus preferencias	Transparencia en la relación con los clientes	5. Procesos
Liderazgo	Liderazgo y compromiso de la alta dirección		Liderazgo	Liderazgo	Compromiso de la alta dirección	Estilo apropiado de liderazgo y gestión. Visión y valores compartidos de TQM Cultura innovadora y de aprendizaje	Implicación con el sistema de GC	1 Liderazgo
Planificación estratégica	Mejora continua e innovación	Visión global de la organización. Mejora continua	Planificación estratégica			Estrategia a largo plazo y claridad en el enfoque	Estrategia. Proyección a largo plazo de los componentes de la GC	2. Estrategia
Gestión de procesos	Gestión por procesos		Gestión de procesos Efectividad organizacional	Gestión por procesos Planificación y diseño del producto	Gestión del diseño	Enfoque sistémico Flexibilidad organizacional Gestión de los procesos de calidad	Componentes operativos, de interface y documentales de la GC	5. Procesos
Gestión y desarrollo de los recursos humanos	Formación de los trabajadores Trabajo en equipo Participación de todo el mundo	Enfoque en las personas	Gestión de los recursos humanos	Gestión de personas	Confianza de los trabajadores. Apoderamiento. Formación del trabajador del	RR. HH. apropiados Visión y valores compartidos de TQM Receptividad a la participación y al apoderamiento. Sistema de recompensa y reconocimiento. Canales efectivos de comunicación	Desarrollo y Gestión de Recursos	3. Personas
Información y análisis	Información de Calidad y medición del desempeño	Visión global de la organización	Gestión de proveedores	Gestión de proveedores	Gestión de la calidad de los proveedores Empleo de la información de calidad		Desarrollo y Gestión de Recursos	4. Alianzas y Recursos
Resultados financieros			Resultados en el cliente Resultados financieros y de mercado Resultados de recursos humanos	Información y análisis	Rendimiento del diseño. Rendimiento de los procesos de calidad. Rendimiento de la calidad del producto. Satisfacción del cliente	Cultura de aprendizaje	Resultados para los grupos de interés Resultados esenciales de la GC	6. Resultados en los clientes 7. Resultados en las personas 8. Resultados en la Sociedad 9. Resultados clave

Fuente: Elaboración propia a partir de Sila (2007) y Bou-Llusar et al. (2009)

3.2 EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) es la propietaria del Modelo EFQM de Excelencia. Es una organización sin ánimo de lucro, con sede en Bruselas, formada por organizaciones o empresas miembros y creada en 1988 por catorce importantes empresas europeas²¹. Fue apoyada por la Comisión Europea dentro de la **Política Europea de Promoción de la Calidad** (Comisión Europea, 1996). Con motivo de la revisión del Modelo EFQM en 2013 el Presidente del Consejo Europeo Herman Van Rompuy declaró que: *“Todas las organizaciones europeas, tanto en el sector público como en el privado, están afrontando nuevos retos. La creciente presión por competir a nivel global con recursos limitados significa que todos tenemos que trabajar juntos para asegurar nuestra prosperidad futura, y la de las generaciones venideras. El Modelo EFQM de Excelencia proporciona un marco que fomenta la cooperación, la colaboración y la innovación que necesitamos para asegurar que este objetivo se cumple”*²² (EFQM, 2012a).

Las **tres** razones por las que los fundadores de la EFQM decidieron tomar esta iniciativa fueron: estimular y ayudar a los equipos de gestión para adoptar y aplicar los principios de TQM en las organizaciones; mejorar la competitividad de la industria Europea; y salvar la diferencia de competitividad entre Europa y EE.UU. y Japón. En 1991 la EFQM crea el Modelo EFQM de Excelencia (también conocido como Modelo Europeo), que define (EFQM, 2010, p. 2) como *“un instrumento práctico y no prescriptivo que permite a las organizaciones:*

- ✓ **Evaluar** donde se encuentran en su camino a la excelencia, ayudándoles a identificar sus fortalezas clave y posibles carencias con relación a su Misión y Visión.
- ✓ **Disponer** de un único lenguaje y modo de pensar sobre la organización lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma.
- ✓ **Integrar** las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias.
- ✓ **Disponer** de una estructura básica para el sistema de gestión”

²¹ El documento de creación fue suscrito en Bruselas, por las empresas: Robert Bosch GmbH, British Telecommunications plc, Bull SA, Ciba-Geigy AG, Dassault Aviation, AB Electrolux, Fiat Auto SpA, KLM, Nestlé, C. Olivetti & C., SpA, Philips, Renault, Sulzer AG, Volkswagen AG. Había una decimoquinta empresa, el BBVA, que no participo en la firma por estar inmersa en el proceso de fusión. La firma se produjo en el mismo palacio, el Château de Val Duchesse, donde se celebró el 16 de enero de 1958 la primera reunión de la Comisión Hallstein, la primera Comisión Europea.

²² All European organisations, both in the public and private sectors, are facing new challenges. The increasing pressure to compete on a global stage with limited resources means we all have to work together to secure our future prosperity, and that of generations to come. The EFQM Excellence Model provides a framework that encourages cooperation, collaboration and innovation that we will need to ensure this goal is achieved.

Su lema principal es “*las organizaciones excelentes logran y mantienen niveles sobresalientes de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés*” (EFQM, 2012b, p. 2).

El Modelo EFQM de Excelencia está basado en el Modelo Malcolm Baldrige pero de forma que se adaptara a la **cultura europea** de los negocios (van Marrewijk et al., 2004; Alonso-Almeida, 2011). Esta orientación es particularmente clara en el Criterio 3 Personas y en el 8 Resultados en la Sociedad (van Marrewijk et al., 2004).

Desde 1991 se han sucedido varias revisiones con la clara intención de estar en línea con la **situación actual** de los negocios (Gómez, Martínez y Martínez, 2010). Para que esto siga siendo así el Consejo Directivo de la EFQM ha acordado que el Modelo sea refinado y actualizado de forma íntegra²³ cada **3** años (Club Excelencia en Gestión, 2010).

La última revisión ha dado lugar al denominado **Modelo EFQM 2013**²⁴ que vio la luz el 10 de octubre de 2012. A partir del 1 de enero de 2013 todas las evaluaciones y los premios se harán según esta versión (Club Excelencia en Gestión, 2012b). De esta nueva versión ha dicho Matt Fisher²⁵, CEO de EFQM, “*que es una evolución no una revolución*” (EFQM, 2012c).

La gran aceptación del Modelo EFQM de Excelencia puede tener un claro ejemplo en que existen Organizaciones Socias Nacionales (OSN) en **24** países, siendo el Club Excelencia en Gestión (CEG), fundado en 1991 bajo el nombre de Club Gestión de Calidad, la OSN en España.

Russell (2000) coloca al Modelo Europeo entre los esfuerzos que deben de emprender las organizaciones más allá de la ISO 9001 para alcanzar la Excelencia, dado el enfoque más estrecho o parcial de la norma ISO 9001 frente a TQM (Magd y Curry, 2003). Desde el punto de vista de la aplicación práctica estas afirmaciones cobran más valor si tenemos en cuenta que la ISO 9001 empezó siendo una ventaja competitiva para pasar a ser hoy en día un **requerimiento** para poder hacer negocios (Benner y Veloso, 2008).

Asimismo Gutiérrez, Tamayo y Barrales (2010) reconocen que el Modelo EFQM de Excelencia es una herramienta más **potente** que el control de calidad y la ISO 9001:2000, con la que se pueden emprender iniciativas y desarrollos más **complejos** que con el resto de herramientas de gestión de la calidad, sin por ello dañar los resultados si no todo lo contrario, ya que varios autores (Eskildsen y Dahlgaard, 2000;

²³ Las razones para el cambio son: El mundo en el que las organizaciones operan está cambiando continuamente, por lo tanto, el Modelo necesita ser revisado regularmente para mantener el ritmo de estos cambios y asegurar que refleje la realidad del mundo en el que trabajamos (Club Excelencia en Gestión, 2012).

²⁴ Se puede encontrar más información sobre el Modelo EFQM 2013 en:
<http://www.clubexcelencia.org/ejes/EXCELENCIA/ModelosAvanzadosdeGestion/ModeloEFQMdeExcelencia2013FAQ>

²⁵ Más información en:
<http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQMExcellenceModel/TheEFQMExcellenceModel2013/tabid/428/Default.aspx>

Kristensen, Juhl y Eskildsen, 2000; Tarí, 2004; Calvo de Mora, Leal y Roldán, 2006; Bou-Llugar et al., 2005; Boulter et al., 2005; Heras, 2006; Santos-Vijande y Álvarez-González, 2007 y 2009; Avlonas y Swannick, 2009; Gadenne y Sharma, 2009; Tanninen, Puumalainen y Sandström, 2010; Corredor y Goñi, 2010; Yaghoubi, Bandei y Moloudi, 2011) han probado el efecto **positivo** que el Modelo EFQM de Excelencia tiene sobre el rendimiento.

Esta superior capacidad respecto a la ISO 9001:2000 se puede explicar, al menos en parte, por una de las características que Alfaro-Saiz et al. (2011) han puesto de manifiesto: la de que una buena aplicación requiere bastante tiempo y es laboriosa. Gutiérrez, Tamayo y Barrales (2010) también recogen la opinión de García-Bernal et al. (2004) de que el Modelo EFQM de Excelencia permite fortalecer la posición **competitiva** europea más que el control de calidad y las normas ISO, debido a que expande el estrecho concepto orientado hacia la calidad en un concepto de gestión **holístico** (Kim, Kumar y Murphy, 2010).

Así estos mismos autores han encontrado que el Modelo se ha empleado para muchos y variados propósitos como en la gestión sistemática (Wongrassamee, Gardiner y Simmons, 2003), el desarrollo del trabajo en equipo (Castka, Bamber y Sharp, 2003), para asuntos de integración (Davies, 2008) y para benchmarking (Castka, Bamber y Sharp, 2004d), con una especial incidencia en la **autoevaluación** (Van der Wiele, Williams y Dale, 2000; Samuelson y Nilsson, 2002; Ahmed, Yang y Dale, 2003; Dahlgaard y Nilsson, 2002; Tarí, 2006; Dodangeh y Yusuff, 2011) lo que ha resultado del máximo interés para académicos y empresas (Hillman, 1994; Samuelsson y Nilsson, 2002; Black y Crumley, 1997).

Por lo tanto se puede afirmar que no solo el Modelo EFQM de Excelencia es un marco holístico alrededor del cual los directivos pueden tomar decisiones que mejoran las actividades y satisfacen las necesidades de todos los grupos de interés (Rusjan, 2005, citado por Soltani y Wilkinson, 2010), si no que *“puede considerarse un enfoque **holístico** e integrador, donde los procesos estratégicos, de gestión y operacionales están **integrados** en el modelo”* (Dahlgaard-Park, 2008, p. 111).

En definitiva dentro del mundo de la calidad, de la gestión según TQM, y por ende el Modelo EFQM de Excelencia, significan pasar de la **Gestión de la Calidad a la Calidad en la Gestión** (Adebanjo, 2001).

3.2.1 LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES

El Modelo EFQM de Excelencia está basado en 8 Conceptos Fundamentales, representados en la figura 3.2, que son *“...principios básicos que constituyen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida”* EFQM (2010 y 2012b).

Figura 3.2: Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM 2013



Fuente: EFQM 2012b

En la tabla 3.3 podemos ver su contenido tanto en la versión de 2010 como en la de 2013:

Tabla 3.3: Contenido de los 8 Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM de Excelencia (2010 – 2013)

Concepto Fundamental 2010	Significado 2010	Concepto Fundamental 2013	Significado 2013
Lograr Resultados Equilibrados	Las Organizaciones Excelentes hacen realidad su Misión y avanzan hacia su Visión mediante la planificación y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés, y, cuando conviene, las superan.	Mantener en el tiempo resultados sobresalientes	Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo
Añadir valor para los clientes	Las organizaciones excelentes saben que los clientes constituyen su razón de ser principal y se esfuerzan por innovar y crear valor para ellos comprendiendo sus necesidades y expectativas y anticipándose a ellas	Añadir valor para los clientes	Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades
Liderar con visión inspiración e integridad	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuado como modelos de referencia de sus valores y principios éticos	Liderar con visión inspiración e integridad	Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuado como modelos de referencia de sus valores y principios éticos
Gestionar por procesos	Las organizaciones excelentes se gestionan mediante procesos estructurados y alineados estratégicamente a partir de decisiones basadas en datos y hechos para obtener resultados equilibrados y sostenidos	Gestionar con agilidad	Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas
Alcanzar el éxito mediante las personas	Las organizaciones excelentes valoran a sus personas y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar los objetivos personales y de la organización de manera equilibrada.	Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas	Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización
Favorecer la creatividad y la innovación	Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados y a través de la innovación continua y sistemática que aprovecha la creatividad de sus grupos de interés	Aprovechar la creatividad y la innovación	Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechándola creatividad de sus grupos de interés
Desarrollar alianzas	Las organizaciones excelentes buscan, desarrolla y mantienen alianzas con partners basadas en la confianza y para asegurarse el éxito mutuo relaciones de confianza con varios socios para asegurarse el éxito mutuo. Estas alianzas pueden constituirse con, por ejemplo, clientes, la sociedad, proveedores claves, entidades educativas u ONGs.	Desarrollar la capacidad de la organización	Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas
Asumir la Responsabilidad de un futuro sostenible	La cultura de las Organizaciones Excelentes se fundamente en un conjunto de normas éticas y valores, y unas normas exigentes de comportamiento; lo que les permite avanzar hacia una mayor Sostenibilidad, económica, social y ambiental.	Crear un futuro sostenible	Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.

Fuente: EFQM (2009; 2012b)

Si bien el número de Conceptos es el mismo en la versión de 2013 que en la versión de 2010, algunos han **desaparecido** y otros se presentan como **nuevos**. Así no figuran en la versión de 2013 los Conceptos: **Gestión por procesos** y **Desarrollar Alianzas**, y son nuevos: **Desarrollar la capacidad de la organización**, y **Gestionar con agilidad**. En cuanto al resto han sufrido **mejoras** los Conceptos: **Añadir valor para los clientes** y **Liderar con visión, inspiración e integridad**. En **cuatro** de los Conceptos las mejoras respecto a la versión de 2010 son **sustanciales**, estos son: **Crear un futuro sostenible**, **Aprovechar la creatividad y la innovación**, **Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas**, y **Mantener en el tiempo resultados sobresalientes**. Uno de los cambios más destacados de la versión 2013 es el que la Gestión por Procesos no este presente como Concepto Fundamental. Si se recuerda que es uno de los Principios de Gestión de la Calidad según la ISO 9000:2005 podemos ver como la EFQM se aleja de las normas estilo ISO 9000 considerando probablemente que la gestión por procesos es un concepto lo suficientemente maduro en las organizaciones que han orientado su gestión hacia la Excelencia como para poder prescindir de él.

3.2.2 LOS CRITERIOS

Los Conceptos Fundamentales sirven de base para el desarrollo de los 9 Criterios del Modelo, cuya representación gráfica podemos ver en la figura 3.3.

Figura 3.3: Modelo EFQM de Excelencia 2013



Fuente: EFQM (2012b)

Cada uno de los Criterios Agentes tiene a su vez 5 Subcriterios, salvo el Criterio 2 Estrategia que cuenta con 4. En la segunda parte están los Criterios Resultados, cada uno de los cuales cuenta con 2 Subcriterios donde se le presentan a la organización las áreas donde ha de buscar los indicadores de rendimiento (**medidas internas**) y las medidas de percepción (**medidas externas**) de todo aquello que ha planificado hacer y ha llevado a cabo. Por lo tanto hay 32 subcriterios y muchas áreas que tratar (Li y Yang, 2003). La relación entre los Criterios Agentes y Resultados ha de ser causal: los segundos han de ser consecuencia de los primeros. En definitiva, los resultados dependen de una **cadena de inductores**, que hay que conocer y sobre los que hay que actuar (Muñoz, 2003).

Por lo tanto, la estructura del Modelo EFQM de Excelencia está basada en **tres** niveles (Rusjan, 2005): **Criterios** y **Subcriterios** que contiene elementos fijos que la organización ha de tratar; y un tercero que está completamente abierto y que ha de ser decidido por la propia organización (Seghezzi, 2001). En este **tercer** nivel se decide cómo acometer las áreas tratadas en los Subcriterios. De todas formas el Modelo EFQM de Excelencia sugiere una serie de mejores prácticas que las empresas excelentes pueden aplicar. Para explicar el contenido de los Criterios del Modelo EFQM de Excelencia recurrimos a las tablas 3.4 y 3.5.

En cada Subcriterio se dan una serie de **buenas prácticas**, 172 en total en la versión de 2010 y 159 en la de 2013, que la EFQM recomienda seguir si la organización quiere avanzar en su gestión hacia la Excelencia. Existe una relación entre los 8 Conceptos Fundamentales y cada uno de los 9 Criterios, y sus correspondientes Subcriterios, que se puede ver en la tabla 3.6.

Tabla 3.4: Criterios y Subcriterios Agentes del Modelo EFQM de Excelencia

CRITERIOS	DEFINICIÓN	Buenas prácticas 2010	Buenas prácticas 2013
1. Liderazgo	<i>¿Quiénes somos y qué queremos? Misión, visión y valores.</i> Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento.	28	26
	1a) Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.	6	4
	1b) Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento	6	5
	1c) Los líderes se implican con los grupos de interés externos	5	5
	1d) Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización	5	6
	1e) Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz	6	6
2. Estrategia	<i>¿Qué hacemos? Planes, objetivos y metas a conseguir.</i> Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés, la cual despliegan a través del establecimiento de planes, objetivos y procesos.	21	19
	2a) La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo	5	4
	2b) La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades	4	4
	2c) La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan	6	5
	2d) La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implanta y supervisan	6	6
3. Personas	<i>¿Con quién estamos? Gestión de RR. HH.</i> Las organizaciones excelentes crean un ambiente organizativo que permite compatibilizar el logro de los objetivos personales y organizativos. Se preocupan por desarrollar las capacidades de su personal y por incrementar su compromiso con la organización a través de la formación, participación, comunicación o reconocimiento.	27	25
	3.a) Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización	5	6
	3.b) Se desarrolla el conocimiento y la capacidad de las personas	5	5
	3.c) Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad	6	5
	3.d) Las personas se comunican eficazmente en toda la organización	5	4
	3.e) Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización	6	5

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2009; 2012b)

Tabla 3.4: Criterios y Subcriterios Agentes del Modelo EFQM de Excelencia (Continuación)

CRITERIOS	DEFINICIÓN	Buenas prácticas 2010	Buenas prácticas 2013
4. Alianzas y recursos	<i>¿Quién nos apoya y qué recursos tenemos? Relaciones externas y gestión de recursos materiales, tecnológicos, económicos, de información, etc.</i> Las organizaciones excelentes planifican la realización de alianzas externas, y gestionan las relaciones con sus proveedores y sus recursos internos en apoyo de su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.	29	26
	4.a) Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible	6	5
	4.b) Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.	6	5
	4.c) Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales	5	5
	4.d) Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.	6	5
	4.e) Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización	6	6
5. Procesos, productos y servicios	<i>¿Cómo lo hacemos? Gestión por procesos, innovación y mejora.</i> Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para los mismos.	27	23
	5.a) Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.	5	5
	5.b) Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes	6	4
	5.c) Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.	6	4
	5.d) Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan	5	5
	5.e) Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran	5	5

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2009; 2012b)

Tabla 3.5: Criterios y Subcriterios Resultados del Modelo EFQM de Excelencia

CRITERIOS	DEFINICIÓN	Buenas prácticas 2010	Buenas prácticas 2013
6. Resultados en los clientes	<p><i>¿Lo estamos consiguiendo? Según los clientes.</i></p> <p>Las organizaciones excelentes realizan mediciones de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes basados en las necesidades y expectativas de sus clientes. Ello lo hacen a través del análisis de las percepciones de los clientes, obtenidas a partir de encuestas a clientes, grupos focales o felicitaciones y quejas, y del seguimiento de indicadores de rendimiento, que son las medidas internas utilizadas por la organización para supervisar y poder mejorar el rendimiento organizacional en relación con los clientes externos.</p>	9	9
	<p>6.a) Medidas de percepción.</p> <p>Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización y que se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, felicitaciones, quejas, sugerencias.</p>	5	5
	<p>6.b) Indicadores de rendimiento.</p> <p>Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos</p>	4	4
7. Resultados en las personas	<p><i>¿Lo estamos consiguiendo? Según las personas.</i></p> <p>Las organizaciones excelentes realizan mediciones de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes basados en las necesidades y expectativas de las personas que forman parte de la organización. Ello lo hacen a través del análisis de las percepciones que los empleados tienen de la organización, obtenidas a partir de encuestas a empleados, entrevistas o evaluaciones estructuradas del personal, y de mediciones internas a través de indicadores sobre satisfacción o compromiso de las personas.</p>	12	
	<p>7 a) Medidas de percepción.</p> <p>Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del rendimiento estructuradas.</p>	7	7
	<p>7 b) Indicadores de rendimiento.</p> <p>Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones.</p>	5	5

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2009; 2012b)

Tabla 3.5: Criterios y Subcriterios Resultados del Modelo EFQM de Excelencia (Continuación)

CRITERIOS	DEFINICIÓN	Buenas prácticas 2010	Buenas prácticas 2013
8. Resultados en la sociedad	<p><i>¿Lo estamos consiguiendo? Según la sociedad.</i></p> <p>Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las necesidades y expectativas de los <i>stakeholders</i> externos relevantes. Para ello, al igual que los anteriores criterios de resultados, analiza la percepción que la sociedad tiene de la organización, a través de encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, ONG, representantes locales, o autoridades gubernamentales; y realiza un seguimiento de indicadores internos sobre, por ejemplo, resultados medioambientales.</p>	10	9
	<p>8.a) Medidas de Percepción.</p> <p>Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de la sociedad, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, informes, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades administrativas.</p>	5	5
	<p>8.b) Indicadores de rendimiento.</p> <p>Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, conocer predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad.</p>	5	4
9. Resultados clave	<p><i>¿La organización consigue sus objetivos?</i></p> <p>Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su estrategia. Para ello realizan una supervisión de un conjunto de resultados financieros y no financieros, basados en las necesidades y expectativas de sus <i>stakeholders</i> clave, dirigidos a valorar el despliegue exitoso de su estrategia.</p>	9	10
	<p>9.a) Resultados clave del rendimiento de la organización.</p> <p>Estas medidas son los resultados clave planificados por la organización.</p>	4	5
	<p>9.b) Indicadores clave del rendimiento de la organización.</p> <p>Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma</p>	5	5

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2009; 2012b)

Tabla 3.6: Relación entre los Conceptos Fundamentales y los Criterios versión 2010

CRITERIOS y SUB-CRITERIOS	1 Liderazgo					2 Estrategia					3 Personas					4 Recursos y Alianzas					5 Procesos, productos y servicios					6. R. en los Clientes		7. R. en las Personas		8. R. en la Sociedad		9. R. Clave				
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	a	b			
Lograr Resultados Equilibrados		■	■			■		■	■								■			■							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Añadir valor para los Clientes			■				■														■	■	■	■	■	■	■									
Liderar con Visión, Inspiración e Integridad	■			■	■			■							■									■				■					■			
Gestionar por procesos		■						■					■			■		■	■				■				■							■		
Alcanzar el éxito mediante las Personas	■			■							■	■	■		■												■	■								
Favorecer la Creatividad y la Innovación			■					■										■	■								■		■		■			■		
Desarrollar Alianzas			■					■								■							■				■		■		■			■		
Asumir la Responsabilidad de un futuro sostenible	■	■		■	■	■	■										■												■	■						
	Texto directamente reflejado en el sub-criterio según aparece en los Conceptos Fundamentales															Adaptación del texto según aparece en los Conceptos Fundamentales																				

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2009)

En la versión de 2013 no existe relación entre los Conceptos Fundamentales y los Criterios de Resultados ya que solo se consideró la relación con los Criterios Agentes al estar estos orientados hacia la acción (EFQM, 2012b) tal y como se puede ver en la tabla 3.7. Estas relaciones han ganado en claridad y se han reducido en número pasando de las 59 de la versión de 2010 a las 40 de la versión de 2013.

Tabla 3.7: Relación entre los Conceptos Fundamentales y los Criterios Agentes versión 2013

CRITERIOS y SUB-CRITERIOS	1 Liderazgo					2 Estrategia				3 Personas					4 Recursos y Alianzas					5 Procesos, productos y servicios				
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
Añadir valor para los Clientes																								
Crear un futuro sostenible																								
Desarrollar la capacidad de la organización																								
Favorecer la Creatividad y la Innovación																								
Liderar con Visión, Inspiración e Integridad																								
Gestionar con agilidad																								
Alcanzar el éxito mediante las Personas																								
Lograr Resultados Equilibrados																								

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2012b)

3.2.3 EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA VISTO DESDE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES.

Para que el Modelo EFQM de Excelencia sea de utilidad a las organizaciones que lo implanten es necesario que represente una ventaja competitiva para ellas. En el presente apartado se estudia este aspecto desde la Teoría de los Recursos y las Capacidades tal y como ya se ha hecho con la RSC en el apartado 2.1.6.

El modelo se fundamenta en la premisa según la cual: “Los resultados excelentes respecto a todos los grupos de interés se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos.” (EFQM, 2003). Por lo tanto el Modelo tiene una visión de las organizaciones como un **todo** integrado que obtiene **resultados** mediante la gestión que los **agentes** hacen de los **recursos** con el impulso y la dirección de sus **líderes**.

Esta forma de entender la gestión de las organizaciones la encuadran Castresana y Fernández (2005) dentro de la teoría de los Recursos y las Capacidades. Ya Moeller (2001) había afirmado que el Modelo EFQM de Excelencia es un enfoque sistemático de gestión de la calidad para ganar ventaja competitiva.

La base del Modelo EFQM de Excelencia se encuentra en el ciclo PDCA de Deming-Shewhart que ya orienta las actividades de las organizaciones hacia una **mejora** basada en el **aprendizaje** derivado de la medición de hechos. El Modelo EFQM de Excelencia ha adaptado el ciclo PDCA refinándolo y lo ha denominado lógica de evaluación **REDER**²⁶ (anexo A) que se estudia con mayor profundidad en el apartado 4.5. Esta evolución del ciclo de mejora continua **garantiza** que se cumple el tercer punto clave del Enfoque Basado en Recursos, RBV.

Según la lógica REDER la necesidad que tiene el RBV de Cuidar y Proteger los recursos claves está analizada mediante la revisión del **Enfoque** y el **Despliegue** de las acciones de gestión que, a su vez, son evaluadas en su efectividad y en la capacidad de la organización para aprender y mejorar de ellas, lo que garantiza la capacidad de crear valor para la organización de los agentes.

En el caso de los Resultados, la lógica REDER obliga a **fijarse** objetivos que permitan aumentar el valor de los recursos de la organización; **analizar** la evolución en el tiempo de lo conseguido con el empleo de los recursos (los resultados), de forma que se asegure que su valor crece con el tiempo; **comparar** con las organizaciones mejores en su clase y/o aquellas similares para saber si los recursos propios son inimitables e irreproducibles por los competidores; **ver** las causas de los resultados que aseguren que los recursos que las originaron son escasos, por poco habituales; y a emplear este método en todos los resultados clave, con el fin de que todo aquel recurso clave permita desarrollar una estrategia de creación de valor añadido para la organización. En la tabla 3.8 se expone el resumen de Castresana y Fernández (2005) sobre las capacidades y competencias del Modelo EFQM de Excelencia.

²⁶ Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación, Revisión en su versión original, a la que en la revisión de 2010 se le ha modificado su parte final quedando como: evaluar, revisar y perfeccionar. También es posible encontrarla en la literatura con su expresión en inglés: **RADAR**: Result, Approach, Deployment, Review.

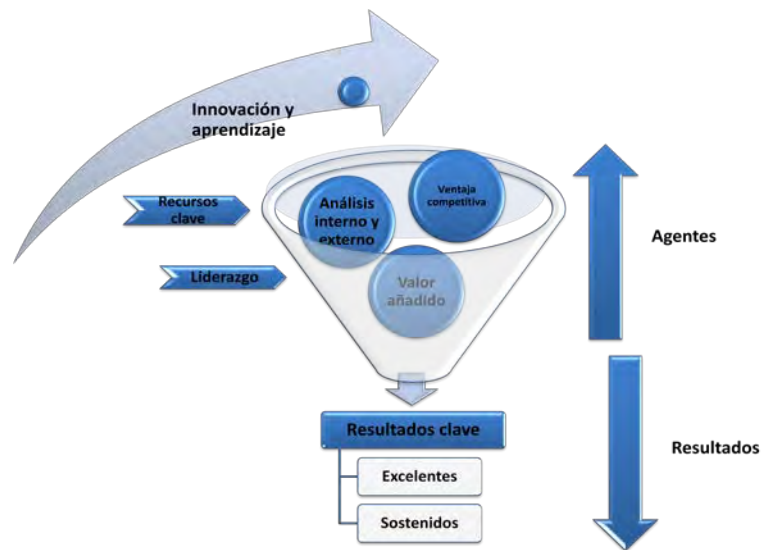
Tabla 3.8: Relación entre RBV y Modelo EFQM de Excelencia

El Modelo EFQM de Excelencia según RBV	
Recursos y capacidades	Criterios y Subcriterios
Recursos de gestión.	1 Liderazgo, 2 Política y Estrategia, 4 Alianzas y Recursos
Capacidades de gestión.	1 Liderazgo, 2 Política y Estrategia
Recursos organizacionales capitales.	1 Liderazgo, 2 Política y Estrategia
Capacidades diferenciales.	1 Liderazgo, 2 Política y Estrategia
Capacidades posicionales, funcionales y culturales.	1 Liderazgo, 2 Política y Estrategia
Competencias esenciales.	1 Liderazgo
Capacidades dinámicas.	1 Liderazgo, 5 Procesos
Capacidades basadas en los recursos humanos.	3 Personas
Recursos tangibles.	4 Alianzas y Recursos
Capacidades tecnológicas.	4 Alianzas y Recursos
Habilidad para gestionar el conocimiento.	4 Alianzas y Recursos
Capacidades de producción.	5 Procesos
Rutinas organizacionales.	5 Procesos
Aquí es donde encontramos la capacidad de la organización para comprobar cómo cuida, protege y aumenta su habilidad para crear valor.	6. Resultados en los clientes 7. Resultados en las personas 8. Resultados en la sociedad 9. Resultados clave

Fuente Castresana y Fernández (2005)

En la figura 3.4 se muestra una representación gráfica de la relación entre el Modelo EFQM de Excelencia y la RBV.

Figura 3.4: Relación entre la dimensión teórica de RBV y el Modelo



Fuente: Elaboración propia a partir de Castresana y Fernández (2005).

Los Modelos de Gestión de la Excelencia, y en particular el Modelo Europeo EFQM, permite a las organizaciones dar respuesta a los requerimientos de la RBV ya que:

- ✓ **Aúna** todas las facetas y sistemas de gestión de una organización.
- ✓ **Proporciona** los datos para la gestión del día a día (alimenta con información al Cuadro de Mando Integral).
- ✓ **Da** información relevante a los Grupos de Interés sobre el desempeño de la organización.. Según las teorías de Freeman y Velamuri (2005) respecto a la gestión de los grupos de interés, las cuestiones empresariales, éticas y societarias no se pueden separar, produciéndose un intercambio de valor entre ellas por lo que la gestión se ha de plantear cuestiones empresariales y éticas al mismo tiempo.
- ✓ **Sirve** como instrumento de medición, reconocido por el mercado, del esfuerzo y del progreso de la organización en la mejora continua.
- ✓ **Permite** comparar los logros conseguidos con otras organizaciones, es decir permite hacer benchmarking²⁷.
- ✓ **Proporciona** una herramienta de mejora continua a la propia organización, ya que, al final del proceso de evaluación (interna o externa) da una puntuación cuya evolución se puede comparar en el tiempo.
- ✓ El proceso de concesión de Reconocimientos está diseñado de forma que sean por lo menos dos personas con amplia **formación** y **experiencia** las que evalúen la organización, y esto se hace respecto a resultados concretos y verificables.
- ✓ **Proclama** pública y claramente el grado de madurez y desarrollo de la gestión de la organización, por lo que es una herramienta de marketing de primera magnitud.
- ✓ **Requiere** de las organizaciones que quieran obtener un Reconocimiento la elaboración de un documento, la Memoria, en la que se explica que actividades ha emprendido y que resultados ha obtenido respecto a su gestión.

Y de esta forma las empresas que adoptan el Modelo de Excelencia tienen más probabilidad de crear riqueza y valor para los grupos de interés que las que no lo adoptan.

²⁷ **Benchmarking**: Es el resultado de realizar una serie de actividades de manera sistemática y continua con la finalidad de identificar el punto de referencia (benchmarking o el mejor), compararse con él e identificar e implantar las prácticas o métodos que capacitarán a quien las lleve a cabo para convertirse en "el mejor".

CAPÍTULO 4

**PROPOSICIÓN DE VALOR DEL MODELO EFQM DE
EXCELENCIA EN RSC**

Aunque según Liqueste (2003) “*la RSC es un miembro de pleno derecho del Modelo EFQM de Excelencia*”, es necesario señalar que las actividades de RSC no ocurren simplemente porque se tenga un sistema de gestión de la calidad sino que hay que ajustar sus elementos para acometer conscientemente la RSC (Ghobadian, Gallear y Hopkins, 2007). En este sentido el objetivo de este capítulo es abordar la existencia de una relación entre la RSC y el CSP con el Modelo EFQM de Excelencia para de esta forma tratar de dar respuesta a las preguntas de investigación.

Para ello se estudia tanto la relación entre la Gestión de la Calidad y la RSC como el tratamiento que el Modelo EFQM de Excelencia hace de la RSC comparando las versiones de 2003, 2010 y 2013. Los siguientes apartados se dedican a estudiar las **cuatro** preguntas de investigación desde el punto de vista teórico. El **primer** objetivo de investigación es conocer la capacidad de gestión del CSP del Modelo EFQM de Excelencia para lo que se dedican dos apartados. El primero tiene por objetivo analizar la propuesta de valor del Modelo EFQM de Excelencia en RSC comparándolo con el modelo de CSP de Wood (1991; 2010), y el segundo el estudio de la relación entre el Modelo EFQM de Excelencia y la Guía de RS ISO 26000.

El **segundo** objetivo de investigación versa sobre el uso de la Autoevaluación EFQM como herramienta de evaluación del CSP. Así, en el **quinto** apartado se aborda el papel que puede tener la autoevaluación según el Modelo EFQM de Excelencia para detectar aspectos sobre CSP a mejorar y poder emprender acciones en ese sentido.

La relación entre el modelo de desarrollo evolutivo de la RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) y el Modelo EFQM de Excelencia constituye el **tercer** objetivo de investigación y al mismo se le dedica el **sexto** apartado. En él se relacionan los elementos de las distintas dimensiones del desarrollo de la RSC con los Reconocimientos que puede lograr una organización según el compromiso con el Modelo EFQM de Excelencia.

El **séptimo** apartado está dedicado al **cuarto** objetivo de investigación, donde se presenta la relación existente entre la percepción de los directivos de la ética y la RSC con la presencia de acciones en CSP en sus organizaciones. Se analiza el papel del directivo como Servidor-Agente y como éste se puede ver moderado cuando la estructura de propiedad de la organización es familiar.

Para **finalizar** este capítulo se presenta el Modelo Exploratorio de esta investigación basado en los hallazgos de los apartados anteriores y cuya evaluación empírica se pretende realizar en la parte empírica de este trabajo.

4.1 GESTIÓN DE LA CALIDAD Y RSC

Aunque según Barrett (2009, p. 28) *“Una organización que persiga la mejora continua mediante TQM ya está tratando las materias de la RSC”*, la relación entre TQM y la Excelencia con la Sostenibilidad, y sobre todo con la RSC, ya fueron estudiadas por los **pioneros** de la calidad Crosby (1986), Deming (1986b) y Juran y Gryna (1993) tal y como han recogido McAdam y Leonard (2003). Estos autores se refieren en sus trabajos a la necesidad que la ética, los principios y el respeto a las personas formen parte de los **principios** de la calidad. Por ejemplo Crosby señala: *“...la organización solo prosperará cuando todos los empleados sientan la empresa de la misma manera y no se cause fastidio ni a los clientes ni a los empleados”*. Sobre la **ética** en la gestión Deming (1986^a), en sus famosos 14 Puntos para la Gestión, abogaba por que las relaciones entre gestores, empleados y clientes se realizaran sobre bases éticas. También sobre la ética hablan Juran y Gryna (1993) cuando nos dicen que es necesario tener un sistema de valores, creencias y comportamientos, individuales y de equipo, creados desde dentro de las empresas que son **esenciales** para el éxito como organización. Estos dos autores expusieron la idea, central para este enfoque de la RSC desde TQM, de que TQM debería ser reconocida por **centrarse** en las personas mediante la calidad de la vida laboral y la satisfacción del empleado. Drucker (1955) ya lo avanzaba al decir que *“...cuando un empleador contrata a un trabajador siempre contrata a toda la persona”*. Más recientemente, en unas declaraciones al diario El País, Koldo Saratxaga (2008), CEO de Irizar, empresa que ganó el Premio EFQM en el año 2000 se refería a la empresa como *“...uno de los raros reductos de dictadura que quedan en las sociedades democráticas y está pidiendo a gritos transformarse en espacio de libertad y de bienestar.”*

Incluso en las empresas pioneras en temas de calidad ya hay indicios de acciones relacionadas con la RSC. En la Western Electric Co., Inc, fundada en 1875 en los EE.UU., trabajaron tres de los pioneros de la calidad: Walter A. Shewhart, W. Edwards Deming y Joseph Juran. Los dos primeros crearon en 1920 el que se considera el primer Departamento de Calidad. En ese mismo año Alice Heacock Seidel fue la **primera mujer** a la que se le permitió seguir en la empresa después de casarse. Unos años más tarde esta política se amplió concediendo bajas por **maternidad**. En 1951 la planta de Burlington de la Western Electric Co. Radio Shops recibió de manos del North Carolina Department of Labor and US Department of Labor un **Certificate of Safety Achievement**. Como vemos, tres temas de RSC, —salud de los trabajadores, derechos humanos y conciliación de la vida laboral y familiar — ya estaban íntimamente ligados a las organizaciones que empezaban a trabajar con la calidad. Asimismo, Martínez-Lorente, Dewhurst y Dale (1998) datan los inicios de TQM en los trabajos de Hawthorne, 1924-1932, relacionando los temas de calidad con la **importancia** del clima social y psicológico en el trabajo. Como ya se ha visto en el capítulo anterior, la propia TQM contiene la interrelación entre las dimensiones sociales y técnicas de las organizaciones.

Este carácter también está presente en los resultados como expresión de las **necesidades** y **deseos** de los diferentes grupos de interés: Stainer y Stainer (1995) en sus trabajos sobre productividad, calidad y ética; Oakland y Oakland (1998) en su estudio sobre la relación entre gestión de las personas, satisfacción del cliente y productividad; y Fisser y Nijhof (2005) sobre las implicaciones éticas de la gestión de la calidad. Según Castka y Balzarova (2007b) las normas de la serie ISO 9000 son consideradas como el inicio del camino hacia la Excelencia en RSC por varios autores como Castka, Bamber y Sharp (2004b); Castka et al. (2004b; 2004^a) o Peddle y Rosam (2004). De todas formas Castka y Balzarova (2007b) citan los estudios de Castka y Balzarova (2006) y de Corbett y Luca (2002) como demostrativos de que la norma ISO 9001 **no** es muy usada en las dimensiones que tienen importancia para la RSC, como pueden ser las relaciones con la comunidad, relaciones con las autoridades y mejoras medioambientales. En cualquier caso, Castka y Balzarova (2007^a) señalan que varios profesionales y académicos se han referido a áreas donde la gestión de la calidad puede **contribuir** a la RSC, pidiendo una **integración** de la RSC y TQM (Ledgard y Taylor, 2002; Robbins y Smith, 2000; Pige, 2002; Castka, Bamber y Sharp, 2004^a). En esta línea, varios autores han señalado que las prácticas de calidad **facilitan** la gestión ambiental (Curkovic, 2003), **requieren** un comportamiento ético (McAdam y Leonard, 2003), **necesitan** un enfoque a los grupos de interés (Waddock y Bodwell, 2004) y **facilitan** el desarrollo de actividades que son socialmente responsables (Withanachchi et al. 2007), tal y como recoge Tarí (2011).

La importancia que la RSC tiene para la calidad es tal que ha llevado a Ahmed y Machold (2004) a afirmar que para que la calidad sea un concepto viable en el siglo XXI **debe** de recoger más profunda y firmemente los temas relacionados con la **virtud**.

4.1.1 LA RELACIÓN ENTRE TQM Y LA RSC EN LA LITERATURA ACADÉMICA

Sobre los estudios publicados que han relacionado la Gestión de la Calidad con la RSC, Tarí (2011) realizó un trabajo donde se puede ver en qué revistas es más frecuente encontrar esta relación, qué metodologías de investigación son más habituales y qué países son los que más publican. De las 34 revistas estudiadas 4 representan el 50% de los artículos publicados: Journal of Business Ethics, The TQM Magazine, Total Quality Management & Business Excellence e International Journal of Quality & Reliability Management. Se puede ver, como el **Journal of Business Ethics** es una de las revistas más activas en la publicación de investigaciones relacionadas tanto con la RSC como con su vínculo con temas de TQM. Los países más representados han sido EE.UU., Reino Unido, Holanda y España.

Basándose en la revisión de la literatura, Tarí (2011) propone varios paralelismos entre la gestión de la calidad y la RSC: ambas son filosofías así como procesos que buscan **optimizar el comportamiento** mediante la clarificación del propósito y naturaleza del trabajo (Bowman y Wittmer, 2000); el **compromiso** con la calidad mejora la integridad de los productos y servicios, un valor ético básico (Knouse et al., 2009); el principio de calidad de hacer las cosas bien a la primera y hacer lo correcto

también aplica a la RSC (Jacques, 1993; Takala, 1999; Gentili, Stainer y Stainer, 2003); la gestión de la calidad y la RSC se centran en las **responsabilidades** de la organización hacia varios grupos de interés (Fisscher y Nijhof, 2005); la gestión de la calidad toma en consideración las **relaciones** con todos los grupos de interés principales (Foster y Jonker, 2007); en gestión de la calidad se crean las **herramientas** que permiten un equilibrio entre la conducta colectiva y la responsabilidad individual (Freiesleben y Pohl, 2004; Fisscher y Nijhof, 2005; Knouse et al., 2009); **elementos clave** de la gestión de la calidad como la participación en la gestión, la orientación a los grupos de interés, la participación de las personas y su apoderamiento, la delegación de la autoridad y la responsabilidad, la apertura que da el compartir la información y la comunicación facilitan la RSC (Ghobadian, Gallear y Hopkins, 2007); aunque no hay un único enfoque que incorpore la gestión de la calidad y la RSC existen varios **marcos** que los combinan (Waddock y Bodwell, 2004). Por todo ello, de acuerdo con Tarí (2011), la gestión de la calidad y la RSC tienen raíces **filosóficas** comunes, **valores** que muestran un significativo solapamiento y varias **prácticas** son similares. En la tablas 4.1 y 4.2 se puede ver un resumen de los trabajos más citados, tanto teóricos como empíricos, en la literatura académica que han tratado de analizar la relación entre Gestión de la Calidad y RSC.

Tabla 4.1: Estudios teóricos sobre TQM y RSC

Autor/es	Objeto del trabajo	Principales hallazgos	Limitaciones del trabajo
Kok et al (2001)	Desarrollo de un esquema de auditoría de la RSC siguiendo la metodología de los premios a la calidad y la excelencia.	Se llega a un esquema de auditoría de la RSC integrado en la estructura de autoevaluación de las organizaciones.	Es anterior al desarrollo de las herramientas específicas de la EFQM para la RSC.
Westlund (2001)	Estudia la forma de medir los resultados ambientales en el Modelo EFQM de Excelencia	Presenta un índice de Resultados Sociales Medioambientales.	Solo se centra en la dimensión medioambiental del Modelo EFQM de Excelencia.
Martín-Castilla (2002)	Analiza las posibles implicaciones éticas en el despliegue del Modelo EFQM de Excelencia	La gestión ética encaja perfectamente en el Modelo EFQM de Excelencia El Modelo permite un enfoque integral e integrador de los asuntos éticos.	Solo se centra en la dimensión ética de la RSC.
Hermel y Ramis-Pujol (2003)	Presenta la evolución de la excelencia en los últimos 20 años.	La Excelencia de los Modelos esta un escalón por debajo de la excelencia del desarrollo integrado de las organizaciones.	El Modelo estudiado es la versión de 1999. Hace una división entre la Sostenibilidad socio-ecológica y la económica.
Zwetsloot (2003)	Las diferencias entre los sistemas de gestión de los noventa y la RSC	Los principios de la RSC van mucho más allá de los actuales sistemas de gestión tipo ISO, por lo que aparecen oportunidades para los sistemas tipo TQM como el Modelo EFQM de Excelencia. De los tres principios comunes a la RSC y TQM: hacer las cosas bien a la primera, hacer las cosas correctas y la mejora continua y la innovación, TQM se ha centrado en el último principalmente con un enfoque racional y no de valores.	La revisión del Modelo de 2010 incluye muchos de los aspectos de valores de la RSC.
Nijhof et al (2003)	Se elabora un método de evaluación para la implantación de códigos de conducta según el Modelo EFQM de Excelencia	La formación ha de ser paralela a la implantación de los códigos de conducta. Es necesario identificar las actividades que son críticas para su relación con la ética. El comportamiento ético no es solo individual si no grupal. Todos los niveles de la organización han de estar implicados en elaboración y revisión del código de conducta.	El trabajo solo acomete una parte de la RSC: La conducta ética. No se ha analizado la conexión entre el código de conducta y la estructura de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.1: Estudios teóricos sobre TQM y RSC (continuación)

Autor/es	Objeto del trabajo	Principales hallazgos	Limitaciones del trabajo
Van Marrewijk et al (2004)	Analiza el Modelo EFQM de Excelencia a lo largo de distintos niveles de desarrollo basados en la Teoría de la los Niveles de Existencia sobre la que han construido el European Corporate Sustainability Framework (ECSF).	Muestra la necesidad y la viabilidad de una herramienta de evaluación basada en el Modelo EFQM de Excelencia que combine la responsabilidad Social y la Excelencia Organizacional.	La EFQM ya ha desarrollado dos herramientas para ese propósito basadas en el Modelo 2003: Framework for CSR Excellence One Toolbook for CSR
Hardjono y Klein (2004)	Se describe el European Corporate Sustainability Framework (ECSF).	El Modelo EFQM de Excelencia en caja muy bien con la áreas de control y de construcción del ECSF	El ECSF se probó, en su totalidad o en parte, solo en 7 organizaciones europeas. No se han realizado estudios en más profundidad, algo que los autores sugieren que se haga.
Sisaye, Bodnar y Christofi (2004)	Analiza la información sobre Sostenibilidad y su relación con TQM	Dado el ámbito de actuación de TQM los planes de mejora de la calidad han de ser evaluados con técnicas de valoración del impacto social	Esta centrado en los EE.UU. y no recoge las técnicas de RSC empeladas en TQM.
Castelo y Lima (2006)	Analiza la RSC desde la Teoría de los Recursos y las Capacidades (TRC)	La RSC s engloba dentro de la TRC en tanto que es un recurso organizacional de las empresas.	No se aprecian limitaciones para el presente estudio
Svensson (2006)	Estudia la Sostenibilidad de TQM	Es necesario probar la Sostenibilidad de los valores, técnicas y herramientas de TQM	Esta más centrada en el mantenimiento de TQM en el tiempo que en la incorporación de la RSC a TQM
Isaksson (2006)	Resalta sinergias entre TQM y la RSC	El esquema de procesos puede ser usado para describir la triple cuenta de resultados, donde el apartado económico acoge los indicadores de calidad.	No se aprecian limitaciones para el presente estudio
Ghobadian, Gallear y Hopkins (2007)	Explora las similitudes y diferencias entre TQM la RSC	Los aspectos de TQM y la RSC se solapan de manera significativa aunque son diferentes. La RSC no se consigue solo porque una organización tenga TQM, si no que ha de ser abordada de forma explícita, ampliando TQM para cubrir todos los aspectos de la RSC	El estudio está centrado en TQM como concepto y no en el Modelo EFQM de Excelencia.
Christofi, Sisaye y Bodnar (2008)	La transición desde TQM hasta la Sostenibilidad	TQM tiene su evolución natural en la Sostenibilidad donde sus indicadores son auténticos indicadores de desempeño excelente.	El estudio está muy centrado en el Dow Jones Sustainability Index.
Klefsjö, Bergquist y Garvare (2008)	Aborda el actual desarrollo de la calidad y como este puede afectar a su propia definición	La gestión de la calidad ha ampliado su campo de actuación hasta adentrarse en la gestión empresarial y de las organizaciones perdiendo de vista las actividades que le son propias.	Limita la gestión de la calidad a sus áreas tradicionales haciendo de esta disciplina algo estático y reactivo.
Asif et al. (2011)	Estudia la inclusión de la Sostenibilidad en el Premio Malcolm Baldrige y el Modelo EFQM	Ninguno de los dos recoge de forma completa la Triple Cuenta de Resultados. Ambos Modelos necesitan centrarse en indicadores e informes de Sostenibilidad	La versión del Modelo EFQM estudiada es de 2010

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.2: Estudios empíricos sobre EFQM y RSC

Autor/es	Objeto del trabajo	Principales hallazgos	Limitaciones del trabajo
Boudewijn y Roger (1991)	Entrevistas a altos ejecutivos de 20 de las compañías más reconocidas en calidad de Europa Norteamérica y Asia sobre el papel de los altos directivos en la gestión de la calidad.	La calidad implica en todas estas compañías por lo menos cuatro áreas de la actividad de alta gestión: Formular y promover objetivos que tuvieran significado, cambiar los sistemas de gestión, desplegar una conducta de calidad y revisar el proceso de mejora.	Nacido al abrigo de la reciente creación de la EFQM, 1988, el estudio se centra solo en 20 empresas y en la opinión de los altos ejecutivos de hace 18 años.
Klazinga (2000)	Evalúa cuatro modelos de gestión, entre ellos el Modelo EFQM de Excelencia, bajo la base de equilibrio de poder entre las partes implicadas y la rendición de cuentas	Aunque se aprecia una convergencia general entre los cuatro modelos la convergencia total presenta problemas en las áreas de responsabilidad a lo largo de Europa y por la excesiva focalización en temas de burocracia y eficiencia en detrimento de la eficacia médica.	Esta centrado solo en el sector médico
Sewell-Staples (2003)	Examina como Australian Quality Council y el Modelo EFQM de Excelencia afrontan los temas de relativos a accesibilidad y RSC para el caso de las tele operadoras.	A pesar de que el camino hacia la excelencia ya esta emprendido por muchas tele operadoras los temas de accesibilidad todavía están en fase de desarrollo, por lo que en este apartado no cumplen con los principios de la excelencia.	El estudio está limitado a un sector específico y a dos países: Australia y el Reino Unido.
Heras et al. (2003)	Estudio de si la experiencia en gestión de la calidad es útil para la implementación de la RSC	Las iniciativas estudiadas de calidad son un grupo interesante de herramientas y modelos para avanzar hacia la RSC	La versión de del Modelo EFQM estudiada es la de 2003. El caso estudiado, MCC, lo consideran los propios autores como único en el mundo lo que le resta representatividad.
McAdam y Leonard (2003)	Ver como TQM (Malcolm Baldrige y Modelo EFQM) puede actuar como base y catalizador del desarrollo de la RSC en las organizaciones. Plantea un estudio exploratorio a un caso de gran empresa que usa el Modelo EFQM de Excelencia.	Es posible desarrollar una metodología en RSC basada en TQM, ya que en ambas se tratan aspectos parecidos.	Considera que la RSC está muy cercana a los planteamientos de los criterios 1, 3 y 5 y a todos los de resultados pero olvida el 2 y el 4. Sugiere la necesidad de estudios futuros para ver si la RSC puede tener un enfoque equilibrado en relación a dificultades en el mercado o a un menor desarrollo de TQM.

Tabla 4.2: Estudios empíricos sobre EFQM y RSC (continuación)

Robson y Mitchell (2007)	Considerar el rendimiento organizacional relacionado con Sostenibilidad e inclusión y evaluar cuatro indicadores en los sectores de servicios y fabricación teniendo en cuenta la implantación de TQM y el tamaño.	No se puede afirmar categóricamente que el desempeño en RSC este motivado por TQM, aunque las organizaciones con mejores resultados en la última tiene una TQM más desarrollada	Está basado en el Modelo EFQM de Excelencia de 1999 y en dos estudios empíricos llevados a cabo en el Noreste de Inglaterra en 556 empresas.
Pedersen y Neergaard (2008)	Analizar como la RSC está incluida en los principales modelos de gestión	Los ejemplos ilustran como la RSC puede estar bien integrada en el modelo de Excelencia.	Se resalta que la visión instrumental dominante del modelo de Excelencia puede suprimir otros enfoques alternativos y más basados en el valor.
Farris et al. (2011)	Describir e ilustrar una aplicación de un enfoque estructurado para evaluar y mejorar el proceso de revisión de la medición del desempeño de una organización de telecomunicaciones grande. Para ello se emplea el Modelo EFQM y el Baldrige	El enfoque utilizado puede ser utilizado para generar información útil y aplicable a los líderes, de forma que se incremente la efectividad del sistema de revisión de medición del desempeño.	Solo se refiere al proceso de mejora y emplea para su evaluación una herramienta basada en el Modelo EFQM y el Baldrige: la herramienta de evaluación de sistemas de mejora (ISAT)
Kumar y Balakrishnan (2011)	Estudiar la efectividad de la RSC demostrada por los contratistas de mecánicos, eléctricos y de obra civil en los EAU en relación con el EFQM Framework for CSR	Todos los enfoques del EFQM Framework for CSR tienen un impacto significativo en la RSC	Estudia la aplicación de una herramienta basada en la versión de 2003 del Modelo EFQM de Excelencia.
Olaru, Stoleriu y Șandru (2011)	Medir hasta donde las PYMEs rumanas cumplían con los requerimientos en RSC del Modelo EFQM de Excelencia	Las PYMEs rumanas están especialmente concienciadas con la Salud y la Seguridad en el trabajo, y menos concienciadas con la implicación activa en la comunidad, la evaluación de la percepción del impacto de ellas en la comunidad y con el empleo de indicadores de desempeño sobre dicho impacto.	Presenta un análisis no crítico del mismo, limitándose a seguir la línea marcada por la EFQM
Neergaard y Pedersen (2012)	Comprobar si el Modelo EFQM de Excelencia es una herramienta útil para implantar la RSC	El Modelo EFQM de Excelencia ha probado ser una herramienta útil para la implantación de la RSC en el caso estudiado	A pesar de su fecha de publicación el estudio emplea la versión 2003 del Modelo EFQM de Excelencia y estudia solo un caso, Grundfos A/S en Dinamarca, empresa que recibió de la EFQM el premio a la RSC y al desarrollo de Personas en 2006.

Fuente: Elaboración propia

Tras la revisión de la literatura realizada se observan dos grupos de autores: aquéllos que conciben una gran **oportunidad** en TQM para gestionar la Sostenibilidad y la RSC; y aquéllos que reconocen que existen **lagunas**.

TQM como herramienta para gestionar la RSC

Raiborn y Payne (1996) consideran que TQM es simplemente **buena ética** puesta en práctica. Para Roth (1993), Pace (1999) y Steeples (1994) si una organización se embarca en TQM actuará de un modo **firmemente ético**. Asimismo, Barrett (2009) afirma que la **RSC no es necesaria** ya que la calidad basada en la mejora continua es una parte natural del honesto esfuerzo de las empresas por mejorar la vida de todos los grupos de interés.

Esta idea es compartida por Martín-Castilla (2002) cuando considera que la **gestión ética** encaja perfectamente en el Modelo EFQM de Excelencia permitiendo un enfoque integral e integrador de los asuntos éticos. Sobre la ética, Baccarani (2008) afirma que ha perdido su **significado** de tanto usarse, a pesar de su importancia en el mundo de los negocios. Kok et al. (2001) abrazan totalmente esta idea y llega a un esquema de **auditoría de la RSC** integrado en la estructura de autoevaluación de las organizaciones mediante la presentación a Premios de Excelencia¹. Isaksson y Garvare (2003) también ven una gran oportunidad para la **sinergia** entre la gestión por procesos y los indicadores de Sostenibilidad. En esta línea Westlund (2001) presenta un **índice** de Resultados Sociales Medioambientales dentro del Modelo EFQM de Excelencia. En un estudio sobre RSC, Nijhof et al. (2003) estudian la gestión de la ética mediante el Modelo EFQM de Excelencia, elaborando un método de evaluación de los **códigos de conducta**.

De entre los trabajos realizados sobre la RSC a **nivel europeo** es necesario destacar el estudio² que realizó la Universidad Erasmo de Rotterdam, y que plantea una vinculación de la RSC con los modelos de excelencia. Este estudio consistía en un proyecto de investigación internacional sobre la implementación de la Sostenibilidad Corporativa, la Responsabilidad Corporativa y el Cambio Corporativo. Su resultado fue el European Corporate Sustainability Framework (ECSF). De este estudio se han publicado varios trabajos académicos algunos de los cuales se mencionan a continuación. Van Marrewijk y Werre (2003) estudiaron los distintos **niveles** que se pueden alcanzar en RSC, llegando a la conclusión de que no se debe fijar un nivel uniforme de CSP para todas las organizaciones y que cada una ha de buscar el suyo propio conforme a sus valores personales y organizativos. Van Marrewijk y Hardjono (2003) presentan el ECSF como un **armario de herramientas** para la Sostenibilidad y la RSC con muchos cajones pero en el que

¹ En julio de 2012 la Comisión Europea convocó subvenciones para la creación de un European Corporate Social Responsibility Award Scheme (http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7492).

² Fue subvencionado por la Unión Europea y se desarrolló de diciembre de 2001 a febrero de 2004. Más información en: http://www.mindz.com/images/Marcel_van_Marrewijk/file/ECSF%20ierland.pdf

algunos están vacíos o no son coherentes. Van Marrewijk et al. (2004) llegaron a la conclusión que era necesario un **enfoque doble** de la RSC: centrado en los grupos de interés y centrado en los accionistas. Hardjono y de Klein (2004) por su parte **describieron** el ECSF. Zwetsloot (2003) llega a la conclusión de que, a diferencia de las normas tipo ISO, aparecen **oportunidades** para que los sistemas tipo TQM, como el Modelo EFQM de Excelencia, pueden gestionar la RSC. Van Marrewijk et al. (2004) no solo muestran la **viabilidad** de una herramienta de evaluación basada en el Modelo EFQM de Excelencia que combine la Responsabilidad Social y la Excelencia Organizacional si no que defienden que es necesario, reconociendo implícitamente que son necesarios posteriores desarrollos. Por su parte, Hardjono y Klein (2004) afirman que el Modelo EFQM de Excelencia es una **buena herramienta** de construcción y control del ECSF.

Castelo y Lima (2006) conceden a TQM un estatus **mayor** que la RSC ya que opinan que ésta es un recurso organizacional de las empresas. Isaksson (2006) se une a aquéllos que piensan que el **esquema de procesos** puede ser usado para describir la Triple Cuenta de Resultados (Elkington, 1997), donde el apartado económico acoge los indicadores de calidad. Para Ghobadian, Gallear y Hopkins (2007) TQM y la RSC **se solapan** de manera significativa aunque son diferentes. La RSC no se consigue solo porque una organización implante TQM, algo que afirman y Ghobadian, Gallear y Hopkins (2007), ni TQM genera automáticamente una cultura corporativa ética según defienden Nayebpour y Koehn (2003), sino que ha de ser abordada de forma **explícita**, ampliando TQM para cubrir todos los aspectos de la RSC, lo que **apoya** la necesidad de herramientas específicas de desarrollo de la Sostenibilidad y la RSC. Christofi, Sisaye y Bodnar (2008) presentan la Sostenibilidad como **evolución natural** de TQM donde sus indicadores son auténticos indicadores de desempeño excelente. Para un nutrido grupo de autores la RSC **está presente** en TQM, y por lo tanto en el Modelo EFQM de Excelencia, dado que estos modelos reconocen el impacto que la actividad organizativa tiene en la sociedad y la necesidad de equilibrar la consecución de las necesidades de los diferentes grupos de interés (McAdam y Leonard, 2003; Zwetsloot y van Marrewijk, 2004; Isaksson, 2006; Robson y Mitchell, 2007; Pedersen y Neergaard, 2008).

Lagunas de TQM como herramienta para gestionar la RSC

El segundo grupo de autores está formado por aquéllos que reconocen la existencia de lagunas para poder gestionar la RSC a partir de TQM. Así Vinten (1998) afirma que la adopción de procesos de TQM puede garantizar que la ética esté presente en las organizaciones, aunque al mismo tiempo considera que la ética parece no ser tratada como se merece por la Calidad. Garvare e Isaksson (2001) también son partícipes de la bondad de la gestión por procesos hacia la Triple Cuenta de Resultados aunque admiten que la mayoría de los Modelos de Excelencia están **más centrados** en el valor para el cliente y los resultados económicos. Nayebpour y Koehn (2003) son críticos con los entusiastas de la gestión por procesos ya que no consideran que lleve **automáticamente** a una gestión ética, ni que pueda hacerlo, aunque reconocen que sí

refuerza una cultura ética y puede desarrollarse en esta forma. Para Hermes y Remis-Pujol (2003) la Excelencia basada en Modelos (Premio Deming, EFQM y Malcolm Baldrige) está un **escalón por debajo**, Excelencia 4.0, de la Excelencia en la Gestión Integrada, Excelencia 5.0. Por su parte, Zwetsloot (2003) se encuentra a medio camino de los dos grupos ya que constata que, a pesar de que los principios de la RSC van mucho **más allá** de los actuales sistemas de gestión tipo ISO, hay oportunidades para los modelos de TQM como el Modelo EFQM de Excelencia. Sin embargo, este autor admite que de los tres principios comunes a la RSC y TQM, —hacer las cosas bien a la primera, hacer las cosas correctas, y la mejora continua y la innovación—, TQM se ha centrado en el último principalmente con un enfoque racional y no de valores. Sisaye, Bodnar y Christofi (2004) conceden una gran potencia a TQM ya que los planes de mejora de la calidad han de ser evaluados con técnicas de valoración del **impacto social**. Siguiendo con el tema ético, Svensson y Wood (2005) advierten de que a largo plazo TQM no podrá tener éxito en el mundo de los negocios si no se introduce la ética como **valor principal** para apoyar las técnicas y herramientas aplicadas. Svensson (2006) ahonda en este punto al opinar que es necesario **probar** la Sostenibilidad de los valores, técnicas y herramientas de TQM. Finalmente, Klefsjö, Bergquist y Garvare (2008) piden **limitar** la gestión de la calidad a las funciones que le son propias y que no entre en la gestión empresarial. En lo que concierne a los estudios sobre el CSP, varios son los aspectos no suficientemente investigados. Waddock y Graves (1997b) sugieren la necesidad de estudiar las **prácticas específicas** de aquellas organizaciones que tienen buenos resultados en calidad y en CSP.

En la revisión de la literatura de referencia e investigaciones previas, necesaria para todo trabajo empírico de naturaleza cualitativa (Yin, 1989; Cooper, 1984; Maxwell, 1996, 1998; Fong, 2002), hemos constatado que aunque el estudio de la relación entre TQM y la RSC está presente en la literatura, las investigaciones sobre la relación entre la Excelencia y la gestión de la RSC son muy escasas. Así, algunos estudios empíricos que analizan algún aspecto de la relación entre TQM y RSC (Godos, Fernández y Martínez, 2009; de Godos, Fernández y Cabeza, 2012; Garvare e Isaksson, 2001; Isaksson y Garvare, 2003; Nayebpour y Koehn, 2003; Sisaye, Bodnar y Christofi (2004) y Ghobadian, Gallear y Hopkins, 2007) no tratan específicamente el Modelo EFQM de Excelencia. En otros trabajos como Boudewijn y Roger (1991), Sewell-Staples (2003), Castka, Bamber y Sharp, 2004a), Robson y Mitchell (2007), Ghobadian y Woo (1996), Vinten (1998), Kok et al. (2001), Hermel y Ramis-Pujol (2003), Zwetsloot (2003), Van Marrewijk y Hardjono (2003), Heras et al. (2003), Van Marrewijk et al. (2004), Hardjono y Klein (2004), Pedersen y Neergaard (2008), Farris et al. (2011), aparecen limitaciones tanto por su ámbito geográfico o sectorial (Klazinga, 2000; Svensson y Wood, 2005 y Christofi, Sisaye y Bodnar, 2008), como por ser muy tempranos respecto al desarrollo de la Excelencia en Occidente, poco profundos en RSC y/o anteriores a la última versión, 2010, del Modelo EFQM de Excelencia. También se han encontrado trabajos centrados

solo en alguna de las tres dimensiones tradicionales de la RSC, sin mencionar la ética como es el caso de Westlund (2001), Martín-Castilla (2002) o Nijhof et al. (2003).

4.1.2 LA RELACIÓN ENTRE LA EXCELENCIA Y EL CSP EN LA LITERATURA ACADÉMICA

De entre los escasos trabajos previos sobre la relación entre la RSC, —y su aplicación el CSP—, y los modelos de Excelencia podemos destacar el de Foote, Gaffney y Evans (2010) quienes estudiaron la relación entre el Modelo Malcolm Baldrige (Modelo de Excelencia utilizado mayoritariamente en EE.UU.) y la RSC, comprobando la **positiva** relación entre ellos.

El trabajo de **Breja, Banwet y Iyer (2011)** sobre la sostenibilidad de la Excelencia en una organización que empleaba el Modelo **Deming**, aunque arroja resultados **positivos** sobre los efectos de este Modelo en el desempeño, no trata la sostenibilidad en las cuatro dimensiones **definidas** en este trabajo para la RSC, sino que analiza la influencia del modelo sobre el mantenimiento de resultados excelentes sin llegar a concretarlos.

La investigación de **Olaru, Stoleriu y Şandru (2011)**, que reconoce que el Modelo EFQM de Excelencia tiene **recogido** en sus Criterios los valores específicos de la RSC, no presenta un análisis **crítico** del mismo, **limitándose** a seguir la línea marcada por la EFQM. Sin embargo, su gran **aportación** es que se basa en un estudio cuantitativo a 918 PYMEs rumanas que han demostrado estar **especialmente** concienciadas con la Salud y la Seguridad en el trabajo, y **menos** concienciadas con la implicación activa en la comunidad, con la evaluación de la percepción de su impacto en la comunidad y con el empleo de indicadores de desempeño sobre dicho impacto.

Tras la revisión de la literatura se observó cómo solo **siete** trabajos se han centrado en analizar la proposición de valor sobre Sostenibilidad y RSC que el Modelo EFQM de Excelencia puede llegar a realizar. El primero es el de **McAdam y Leonard (2003)**. En este estudio se hace un análisis de la proposición de valor en RSC que ofrecen el Modelo Malcom Baldrige y el Modelo EFQM de Excelencia. Se propone un esquema de auditoría de la RSC incorporado en las evaluaciones de ambos modelos de Excelencia. Para ello se sugieren **dos** pasos: **primero** realizar una evaluación con cualquiera de los **dos** modelos de Excelencia añadiendo criterios adicionales de RSC; y **segundo** agrupar las respuestas relacionadas con la RSC en función de **tres** categorías (y aplicarles a cada una de ellas una escala concreta que consta de **cuatro** pasos: enfoque ad hoc; mínimo cumplimiento legal (ética de la transacción); propio interés y apoderamiento (ética del reconocimiento); y resultados y cambio proactivo (ética del cambio). Además esta investigación presenta un estudio de **caso de naturaleza exploratoria** en una gran organización con un nivel de desempeño según el Modelo EFQM de Excelencia de más de 700 puntos. Sus principales **diferencias** respecto a la propuesta de la presente investigación, —además de

utilizar una versión del Modelo EFQM anterior—, se deben a su tamaño y nivel de Excelencia y a la profundidad del análisis efectuado tanto de la propuesta de valor del Modelo EFQM en RSC como de su implantación en la organización. Reconoce que los modelos de calidad se pueden ver como las bases y catalizadores para una RSC efectiva en las organizaciones.

El segundo trabajo es de **Segnini (2004)**, según el cual “*la estructura del Modelo EFQM de Excelencia parece un **marco adecuado** para permitir a los gestores liderar a sus compañías hacia el proceso de cambio requerido para conseguir un buen CSP*” (Segnini, 2004, p.72). En este trabajo se realiza una aproximación a la relación entre el modelo de CSP de Wood con la estructura del Modelo EFQM de Excelencia, pero sin llegar a relacionar los elementos concretos de ambos modelos.

El tercer trabajo es de **Thiengnoi y Afzal (2009)**, donde se analiza la implantación de la RSC en tres organizaciones gestionadas de acuerdo con el Modelo EFQM de Excelencia. Sin embargo, el alcance y profundidad del análisis es muy limitado ya que dan por sentado que basta con el carácter holístico y el enfoque integrador del Modelo EFQM de Excelencia como condición suficiente para poder gestionar la RSC. En el apartado empírico solamente se hace referencia a prácticas que se podrían asociar con un cierto enfoque hacia acciones de CSP.

En el cuarto trabajo **Asif et al. (2011)** explora hasta qué punto está **recogida** la Triple Cuenta de Resultados en el Modelo Malcolm Baldrige y el Modelo EFQM de Excelencia. Dado que la versión del Modelo EFQM estudiada es la de 2010 sus hallazgos son más relevantes para el presente trabajo que los de estudios anteriores. Según estos investigadores **ninguno** de los dos modelos recoge de forma adecuada la Triple Cuenta de Resultados y mucho menos una cuenta de resultados dinámica que refleje la variación en el tiempo de los imperativos de los grupos de interés. Para Asif et al. (2011) el Modelo EFQM de Excelencia está **relativamente más centrado** en consideraciones sociales, pero la gestión del conocimiento sostenible no está presente. Además, el Modelo EFQM de Excelencia no relaciona la generación de valor económico con la excelencia en el servicio a los clientes y la efectividad operativa. En líneas generales los dos modelos **necesitan** incluir indicadores e informes de Sostenibilidad.

El quinto trabajo es el de **Pojasek y Hollist (2011)** quienes comparaban varios modelos de excelencia para, a partir de ellos, construir un **macro modelo** centrado en la gestión de la RSC. Los modelos estudiados eran: el Modelo EFQM de Excelencia y el Framework for CSR, el modelo Malcolm Baldrige (EE.UU.), el Criteria for Excellence (Brasil), el Business Excellence Framework (Australia) y el Quality Direction Model (México). De entre los hallazgos de Pojasek y Hollist (2011) se destaca que tanto el modelo Australiano como el Modelo EFQM de Excelencia son los **dos únicos** de los estudiados que proponen **mejores prácticas** en forma de frases. Una vez revisados los modelos citados, Pojasek y Hollist (2011) proponen lo que denominan un marco híbrido de desempeño en RSC, que cuenta con las siguientes **doce** categorías: Liderazgo; Estrategia y Planificación; Orientación a los Grupos de Interés, los Clientes y

al Mercado; Personas; Gestión de Procesos, Mejora e Innovación; Información y Conocimiento; Sociedad; Alianzas y Recursos; Resultados en los Grupos de Interés y los Clientes; Resultados en las Personas; Resultados en las Personas; Resultados en la Sociedad y Resultados Clave. Para ello Pojasek y Hollist (2011) se apoyan en el contenido de los modelos analizados, siendo el Modelo EFQM el **más empleado** de todos ellos, ya que sirve como única base para las siguientes áreas: Estrategia y Planificación; Orientación a los Grupos de interés, los Clientes y al Mercado; Personas; Alianzas y Recursos; Resultados en las Personas; Resultados en las Personas; Resultados en la Sociedad y Resultados Clave; y en conjunción con el modelo Australiano para las áreas de: Liderazgo; Procesos; e Información y Conocimiento. Como conclusión de su estudio Pojasek y Hollist (2011) exponen que si una organización encuentra su marco híbrido de desempeño en RSC demasiado complicado para implantarlo, puede optar por implantar el **EFQM Framework for CSR**.

El sexto trabajo es de **Neergaard y Pedersen (2012)**. A pesar de su fecha de publicación el estudio emplea la versión **2003** del Modelo EFQM de Excelencia, cuyo enfoque a la Sostenibilidad y la RSC era mucho menor que la de 2010, y estudia **solo** un caso, Grundfos A/S en Dinamarca, empresa que recibió de la EFQM el premio a la RSC y al desarrollo de Personas en 2006. Esta organización tenía implantado varios **sistemas de gestión** en dimensiones de la RSC: ISO 14001, Reglamento EMAS y OHSAS 18001. **Dos** conclusiones destacan de este trabajo. La **primera** es que para que el Modelo EFQM de Excelencia marque una diferencia en RSC ha de ser más explícito sobre los resultados que la organización ha de dar a los grupos de interés. La **segunda** se refiere a la impresión de los autores sobre que la Excelencia parece asumir que el negocio de los negocios son los negocios³ (Kaplan y Norton, 1996).

El séptimo estudio es una de las investigaciones más **cercanas** en su enfoque a nuestro trabajo. En él **Tarí y García (2011)** mediante un estudio de casos —**cinco** empresas de servicios con sistemas de calidad implantados—, analizan su grado de compromiso con la RSC. Este trabajo concluye que existen evidencias para afirmar que hay empresas en el sector servicios con un **mayor** nivel de gestión de la calidad que, a su vez, desarrollan acciones de responsabilidad social en **mayor** medida que las que tienen un **menor** nivel de gestión de la calidad. Por tanto al desarrollar más ampliamente las prácticas de gestión de la calidad se están desarrollando acciones que, a su vez, también están asociadas a la responsabilidad social (Tarí y García, 2011). Los trabajos anteriores ponen de manifiesto la existencia de una relación entre la gestión según el Modelo EFQM de Excelencia y el CSP. En los siguientes apartados de este capítulo se abordará esta relación.

³ “*The business of business is business*” en su original en inglés.

4.2 LA RSC EN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

Como paso previo a abordar la relación entre el Modelo EFQM de Excelencia y la RSC es importante señalar que el Modelo EFQM de Excelencia presenta **dos** posibilidades para que las empresas afronten la implantación de la RSC. La primera sería un enfoque que podemos denominar **clásico**, que consistiría en utilizar la proposición de valor que el Modelo hace en RSC, y la segunda opción, que podemos denominar **específica**, es la de emplear dos herramientas diseñadas ex profeso para la gestión de la RSC según el Modelo EFQM de Excelencia⁴. Estas son el **EFQM Framework for CSR**⁵ y el **Excellence One Toolbook for CSR**, ambas de 2004. La **primera** es una **relectura**⁶ del modelo desde la perspectiva de la RSC, un enfoque integrado hacia la RSC que emplea el Modelo EFQM como base común (Margaria, 2004). Es decir, se siguen todos los Criterios y Subcriterios pero desde el punto de vista de la RSC. Nació como un intento de sistematizar la implantación de la aspiración de la RSC en acciones específicas, con la pretensión de ser un marco de referencia para implantar la RSC en cualquier organización. La **segunda** es un **proceso de implantación de la RSC**, que está en línea con los trabajos de McAdam y Leonard (2003).

En el presente trabajo se analiza la proposición de valor del Modelo EFQM de Excelencia en RSC desde la visión clásica y solo se utiliza la específica para referirse al Excellence One Toolbook for CSR, el cual ofrece una metodología de implantación, y no tiene relación con los contenidos del Modelo EFQM de Excelencia. De hecho, tomando como base el estudio de la opinión de los Centros de Excelencia (al que se ha hecho referencia en el capítulo 1) se defiende la idea de que las dos herramientas de la EFQM sobre RSC son totalmente desconocidas por las organizaciones que tienen implantado el Modelo EFQM de Excelencia. Aunque con herramientas como el Framework for CSR, el Modelo EFQM ofrece un marco óptimo donde la gestión ética se encuadra perfectamente, la literatura académica recoge **muy pocos** ejemplos de utilización del EFQM Framework for CSR: su empleo por el Lloyds Banking Group (Avlonas y Swannick, 2009), y el estudio realizado por Kumar y Balakrishnan (2011) a 50 contratistas de ingeniería en los Emiratos Árabes Unidos respecto a la adopción de acciones de RSC empleando para ello esta herramienta. También es importante señalar que el Modelo EFQM de Excelencia que se analiza desde el punto de vista **teórico** es el de las versiones de 2010 y 2013, y que el Framework y el Toolbook están

⁴ La Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) también ha desarrollado una metodología para la RSC denominada Herramienta de Autoevaluación. Está basada en los 10 principios de la Gestión Sostenible. Con ella una organización puede conocer de forma rápida su nivel de avance hacia la Sostenibilidad, en una escala del 1-5. Con esta herramienta se obtiene una gradación de la gestión sostenible en: Ausente, Inicial, Comprometida o Sostenible.

⁵ El 21 de octubre de 2003 el Pacto Mundial de la ONU y la EFQM firmaron un Memorándum de Entendimiento (Global Compact, 2003) con el fin de promover la ciudadanía corporativa mediante el uso efectivo de prácticas avanzadas de gestión como consecuencia de ellos el Excellence One Toolbook for CSR cuenta con un anexo donde se relacionan sus partados con el Pacto Mundial.

⁶ Esta relectura del Modelo EFQM ya había sido realizada por van Marrewijk et al. (2004) para los Conceptos Fundamentales y los Criterios con enfoque hacia los grupos de interés y los accionistas.

basados en la versión de 2003 por lo que es posible que algunos de sus preceptos puedan haber quedado superados. Por todo ello se ha decidido **no utilizar** el EFQM Framework for CSR en esta investigación.

Aunque la RSC ya formaba parte de la **primera** versión del Modelo EFQM de Excelencia de 1991, al incluir el Criterio 8 Sociedad, no ha sido hasta las revisiones de 2009 y 2012, que han dado lugar a su versión 2010 y 2013 respectivamente, cuando se han introducido los **mayores** cambios en relación con la RSC. Entre ellos el **incremento** del peso del Criterio 8 Sociedad de 60 puntos a 100 en 2010. Antes, en 2003, la RSC ya había pasado a ser tratada como un Concepto Fundamental del Modelo y ya era consistente con otras normas y documentos de RSC como Accountability 1000 (AA1000), ISO 14000, EMAS, GRI, o el Dow Jones Sustainability entre otros (Costa, 2009). Según la Guía de Transición al Modelo EFQM 2010 (Club Excelencia en Gestión, 2010a) en la versión de 2010 hay cambios más **significativos**, reflejando, entre otras cosas, los cambios en los modelos de negocio. Este documento identifica varias tendencias emergentes y temas de interés que debían ser remarcados en la nueva versión de 2010, como los conceptos de 'Creatividad e Innovación', 'Sostenibilidad', 'Gobernanza Corporativa', 'Agilidad Organizacional', 'Gestión del Riesgo', 'Promoción de productos y servicios' y 'Gestión de los Proveedores'. En todos estos conceptos observamos una relación con la RSC.

La versión de 2013 realiza un **énfasis mayor** en Sostenibilidad y RSC. En palabras de Matt Fisher, CEO de EFQM, *“es importante para la recuperación económica que tanto las organizaciones como sus líderes tomen responsabilidad y dirijan la transformación, enfocada a la Sostenibilidad, el talento futuro y que tomen un enfoque más estratégico hacia la gestión del riesgo”* (EFQM, 2012c)⁷.

Uno de los grandes cambios sufridos en las sucesivas revisiones del Modelo se puede observar en los Conceptos Fundamentales, cuya comparación entre las versiones de 2003, 2010 y 2013 se observa en la tabla 4.3 en la que sombreados en gris se encuentran los **dos** Conceptos Fundamentales suprimidos en la versión de 2013:

⁷ *“It is important for economic recovery that organisations and their leaders take responsibility and drive transformation, focusing on sustainability, future talent and taking a more strategic approach towards risk management. These are just a few examples of components that will receive more attention in our 2013 Model version. We will also simplify our management framework, making it easier for people to understand and implement.”*

Tabla 4.3: Cambios en los Conceptos Fundamentales

Versión 2003	Principal cambio en contenido	Versión 2010	Principal cambio en contenido	Versión 2013
Orientación hacia los resultados	Centrado ahora en desarrollar el conjunto de resultados clave necesarios para controlar el progreso respecto a la visión, la misión y la estrategia, permitiendo a los líderes adoptar decisiones eficaces y oportunas	Lograr resultados equilibrados	Este Concepto es una revisión y mejora del anterior Concepto “Lograr Resultados Equilibrados”. Aparece en el propio Concepto la importancia de alcanzar resultados sobresalientes que se mantengan en el tiempo, pero con un matiz de alcance: en el contexto de su entorno operativo. También es interesante la alusión a que las organizaciones excelentes proporcionan beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.	Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.
Orientación al Cliente	Centrado ahora en definir y comunicar con claridad la propuesta de valor y la participación activa de los clientes en los procesos de diseño del producto y del servicio.	Añadir valor para los Clientes	Es una mejora del antiguo Concepto que tenía el mismo título. Como cambios significativos: se hace alusión a que las organizaciones excelentes añaden constantemente valor a los clientes, se nombra específicamente “clientes existentes y potenciales”, y se hace referencia a la transformación de sus necesidades expectativas y potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles	Añadir valor para los Clientes
Liderazgo y Coherencia en los Objetivos	El concepto es ahora más dinámico, centrado en la capacidad de los líderes de adaptar, de reaccionar y de ganarse el compromiso de todos los grupos de interés a fin de garantizar la continuidad del éxito de la organización.	Liderar con visión, inspiración e integridad	Tiene el mismo título del Concepto que aparece ya en el Modelo 2010. Se producen pequeños matices, y se incide en otros aspectos como liderar con transparencia, integridad y con capacidad de respuesta por las actuaciones de los líderes.	Liderar con visión, inspiración e integridad.
Gestión por procesos y hechos	Centrado ahora en cómo diseñar los procesos para realizar la estrategia, con una gestión de principio a fin más allá de los límites "clásicos" de la organización	Gestionar por procesos	Podríamos decir que es un Concepto nuevo, aunque recoge aspectos abordados, de alguna manera, en anteriores Conceptos del Modelo 2010. Recoge aspectos de cómo las organizaciones excelentes, mediante una gestión del cambio eficaz, incrementan sus capacidades	Desarrollar la capacidad de la organización.

Fuente: elaboración propia a partir de Club Excelencia en Gestión (2009) y Club Excelencia en Gestión (2012b)

Tabla 4.3: Cambios en los Conceptos Fundamentales (Continuación)

Versión 2003	Principal cambio en contenido	Versión 2010	Principal cambio en contenido	Versión 2013
Desarrollo e implicación de las personas	Centrado ahora en crear un equilibrio entre las necesidades estratégicas de la organización y las expectativas y aspiraciones personales de las personas al objeto de ganar su compromiso y su participación.	Alcanzar el éxito mediante las personas	Concepto que proviene del antiguo “Alcanzar el éxito mediante las personas”. Como se puede deducir del propio título, aparece la importancia de atraer, desarrollar y retener el talento en las organizaciones. También se añade los aspectos de la diversidad de las personas y de las comunidades y mercados en los que la organización opera	Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas
Aprendizaje, Innovación y Mejora Continuos	Ahora el concepto reconoce la necesidad de desarrollar e involucrarse en redes y hacer participar a todos los grupos de interés como fuentes potenciales de creatividad e innovación	Favorecer la creatividad y la innovación	Proviene del anterior Concepto “Favorecer la creatividad y la innovación”. Resulta interesante que se hace mención a que las organizaciones excelentes utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas.	Aprovechar la creatividad y la innovación.
Desarrollo de Alianzas	El concepto se ha ampliado para incluir alianzas más allá de la cadena de suministro y reconoce que para alcanzar el éxito deberían basarse en beneficios mutuos sostenibles	Desarrollar Alianzas	Es un Concepto nuevo. Hace hincapié en que las organizaciones excelentes se reconocen por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.	Gestionar con agilidad.
Responsabilidad Social Corporativa	Ahora el concepto se centra en responsabilizarse activamente de la conducta y de las actividades de la organización y gestionar su impacto en la comunidad en general	Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible	Proviene del anterior Concepto “Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible”. Se ha puesto mayor énfasis en que las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo, y que su crecimiento tiene incidencia en las condiciones económicas, ambientales y sociales.	Crear un futuro sostenible.

Fuente: elaboración propia a partir de Club Excelencia en Gestión (2009) y Club Excelencia en Gestión (2012b)

4.2.1 LA SOSTENIBILIDAD Y LA RSC EN LAS VERSIONES DE 2003 Y 2010

Como se puede apreciar en varios de los Conceptos Fundamentales aparecen propuestas de actuaciones relacionadas con la RSC. Así en “Liderar con visión, inspiración e integridad” se habla de “...*ganarse el compromiso de todos los grupos de interés a fin de garantizar la continuidad del éxito de la organización*”, en clara **alusión** a la Sostenibilidad. En los temas sociales la versión de 2010 se centra en la búsqueda de una relación a **largo plazo** con los trabajadores: “...*crear un equilibrio entre las necesidades estratégicas de la organización y las expectativas y aspiraciones personales de las personas al objeto de ganar su compromiso y su participación*”.

En cuanto a la relaciones con otras organizaciones y con la sociedad, en el Concepto “Desarrollar Alianzas” se menciona de forma explícita la Sostenibilidad: “...*incluir alianzas más allá de la cadena de suministro y reconoce que para alcanzar el éxito deberían basarse en beneficios mutuos sostenibles*”. Incluso en Conceptos como “Añadir valor para los Clientes”, “Gestionar por procesos”, y “Favorecer la creatividad y la innovación” se puede ver una orientación hacia una organización más **abierta** hacia la sociedad en general y más participativa cuando se menciona respectivamente “...*la participación activa de los clientes en los procesos de diseño del producto y del servicio*”, “...*cómo diseñar los procesos para realizar la estrategia, con una gestión de principio a fin más allá de los límites “clásicos” de la organización*”, y “*hacer participar a todos los grupos de interés como fuentes potenciales de creatividad e innovación*”.

Por último, en el Concepto Fundamental que de forma más evidente está relacionado con la RSC, “Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible” se presenta la necesidad de actitudes **proactivas** y de concienciación del **impacto** de la organización en su entorno: “...*responsabilizarse activamente de la conducta y de las actividades de la organización y gestionar su impacto en la comunidad en general*”.

En los Criterios los cambios también han sido **significativos**. En la parte de Agentes se encuentran varios ejemplos de mejoras introducidas con respecto a la RSC comparadas con la versión de 2003. En “Liderazgo” 1ª, la ‘ética’ se añade como una faceta de ser modelo de referencia; y en 1c ahora se incluyen las razones por las que los líderes deben involucrarse con los grupos de interés y la necesidad de transparencia y de informar sobre el progreso. En “Estrategia” se aprecia que 2ª está más enfocado en comprender el entorno ‘externo’; y en 2c se añade el ‘sostenibilidad’ que se integra en la estrategia y se añade la comprensión de ‘modelo de negocio/impulsores’. En “Personas” en el Subcriterio 3e se introducen los conceptos de ‘conciliación de la vida laboral y personal’ y el ‘apoyo y atención mutuos’. También se introduce el concepto de la participación de las personas en la Sociedad en general. En cuanto a “Alianzas y Recursos” en 4ª se añade ‘proveedores’ para una cobertura más amplia, y se resalta el ‘beneficio mutuo’ para relaciones a largo plazo; y en 4c aparecen los temas ambientales: se añade el

concepto de ‘recursos naturales’ y la capacidad de demostrar la gestión activa del impacto de sus operaciones.

Por último en “Procesos, Productos y Servicios” la presencia de la Sostenibilidad y la RSC es **grande**. En 5c se habla de que las organizaciones excelentes en la práctica *“Definen claramente sus proposiciones de valor equilibrando las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para asegurar la sostenibilidad”*; y en el 5d una organización excelente *“Gestiona productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida considerando su impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente y teniendo en cuenta su reutilización y reciclado cuando sea conveniente”*.

En cuanto a la parte de resultados hay dos grandes cambios. El primero es el **aumento** de la puntuación del Criterio Resultados en la Sociedad, que pasa de 60 a 100 puntos, que aunque no es el único que tiene recogidos temas de RSC sí ha sido considerado tradicionalmente el lugar para tratarlos. El segundo gran cambio es que en la nueva definición del Criterio se proporciona una mejor orientación a fin de incluir los aspectos sociales y medioambientales de la estrategia. Con todo ello se puede afirmar que la orientación hacia la Sostenibilidad y la RSC de la versión 2010 del Modelo EFQM de Excelencia es mucho mayor que la de la versión 2003.

4.2.2 LA SOSTENIBILIDAD Y LA RSC EN LAS VERSIONES DE 2010 Y 2013

La propuesta de valor en Sostenibilidad y RSC es **mayor** en la última versión del Modelo EFQM de Excelencia. Las menciones hechas a estos dos conceptos en la versión de 2010 son validas para la de 2013 salvo en determinados casos que se indicarán a continuación.

La Sostenibilidad se menciona en la versión de 2013 en el Concepto **“Añadir valor para los Clientes”** algo que no ocurría en la de 2010. En uno de los Conceptos nuevos, **“Desarrollar la capacidad de la organización”**, se habla de establecer una cultura de responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor.

En **“Aprovechar la creatividad y la innovación”** la propuesta de valor en Sostenibilidad y RSC es la misma en la versión 2013 que en la de 2010, pero se añade que la innovación puede hacer referencia a las estructura de la organización y a modelos organizativos.

En el Concepto **“Liderar con Visión, Inspiración e Integridad”** se menciona la transparencia, la rendición de cuentas y las garantías de un comportamiento ético, responsable e integro de sus colaboradores. Estos aspectos también están presentes en subcriterios: en la versión de 2013 en el Subcriterio 1c mientras que en la de 2010 lo estaban en el Subcriterio 1a.

En otro de los conceptos nuevos, “**Gestionar con agilidad**”, se mencionan prácticas relacionadas con la Sostenibilidad y la RSC como son la identificación de cambios en el entorno externo, la revisión del desempeño, la gestión del cambio y la adaptación de la organización.

En el Concepto de “**Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas**” la versión de 2013 recoge los temas relativos a la conciliación de la vida laboral y familiar, y a las necesidades de comunicación de las personas de la organización.

En el último de los Conceptos Fundamentales de la versión de 2013, “**Mantener en el tiempo resultados sobresalientes**”, aparecen recogidos los temas relativos a la transparencia de la información, algo ya mencionado en 2010, pero en este caso se hace referencia tanto a la financiera como a la no financiera. También se presenta la necesidad de crear **confianza** entre los grupos de interés hacia la organización lo que podemos entender como una llamada de atención sobre la importancia de la reputación.

En el Concepto creado exprofeso para albergar la Sostenibilidad y la RSC, “**Crear un futuro Sostenible**”, se introduce el concepto de **impacto** y que este sea **positivo**. Además se hace una mención expresa de la Triple Cuenta de Resultados que no estaba recogida en el Modelo EFQM de Excelencia 2010. De esta forma se cubre, al menos en parte, esta laguna que ya había sido puesta de manifiesto por Asif et al. (2011).

Respecto al ciclo de vida de productos y servicios, ya mencionado en la versión de 2010, en la de 2013 se añade la necesidad de medir y optimizar su impacto sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente. Este Concepto añade un punto más en el que se sugiere a las organizaciones que promueven de forma activa los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector.

Respecto a los Criterios de la versión 2013 en el Subcriterio 1a se añade a lo ya dicho en la versión 2010 que los líderes han de **incrementar** y **desarrollar** la reputación de la organización. En 1c se presenta la necesidad de **animar a participar** en actividades en beneficio de la sociedad a los grupos de interés; también se habla de transparencia tanto en la información financiera como en la no financiera. En 1e se menciona la **Triple Cuenta de Resultados** a la hora de equilibrar los imperativos en conflicto. En este Criterio de **Liderazgo** desaparece la mención expresa a que los líderes se han de asegurar de que las personas de la organización actúan con integridad y según un riguroso comportamiento ético.

En el Criterio 2 **Estrategia** el Subcriterio 2c ha sufrido cambio en temas de RSC en la versión de 2013. Por una parte aumenta su fuerza ya que se ha pasado de “...*generar beneficios para todos los grupos de interés, incluida la sociedad*” a “*Integrar los conceptos de sostenibilidad en su estrategia fundamental...*”, y por otra ésta disminuye al cambiarse “**Aseguran la sostenibilidad económica, social y medioambiental**” por “**Comprenden sus competencias clave y cómo pueden generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general**”.

En el Criterio de **Personas**, en el Subcriterio 3c, se anima a éstas a ser embajadores de la imagen y la reputación de la organización, algo que en la versión de 2010 solo se refería al éxito continuado de la organización. En 3e se menciona la necesidad de transparencia en temas como la retribución, los beneficios y los asuntos laborales. En este mismo subcriterio desaparece la mención a que la organización ha de procurar un entorno de trabajo seguro y saludable para las personas.

En el Criterio de **Alianzas y Recursos** se ha perdido en la versión de 2013 la referencia a la construcción de una relación sostenible con partners y proveedores basada en la confianza y el respeto mutuos y la transparencia. En cambio en 4c se hace referencia a la minimización del impacto ambiental, y a la promoción de estándares económicos, ambientales y sociales en su sector. En el Subcriterio 4c la mención al impacto de la organización ha pasado de ser medido y gestionado si éste es negativo, a minimizar el impacto ambiental. **Nada** se dice en el versión de 2013 sobre otros temas de la RSC como la ética, los temas sociales o los económicos mientras que en la de 2010 la mención era más genérica hablando solo de cualquier impacto negativo de las operaciones de la organización. En el Criterio de **Procesos**, en 5b, la referencia al **ciclo de vida** de productos y servicios gana en fuerza al pasar de una consideración, a la gestión activa del mismo.

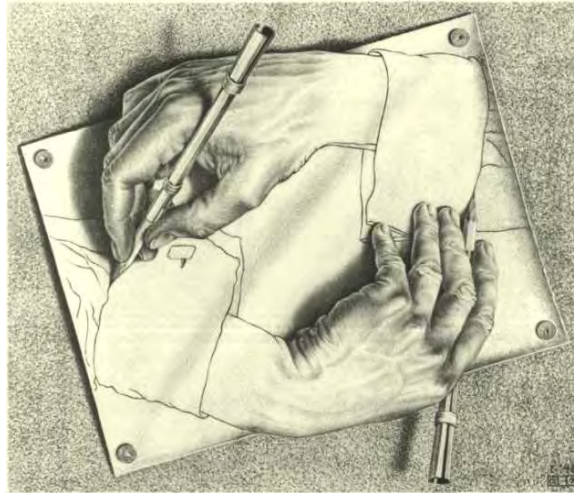
Por último en los Criterios de **Resultados** se ha añadido en todos ello una buena práctica referida a las garantías que la organización tiene sobre la sostenibilidad de los buenos resultados y en la necesidad de conocer las relaciones causa-efecto existentes.

Como se puede ver, en el Modelo existe un criterio, el 8 dedicado a los Resultados alcanzados en la Sociedad. Es necesario aclarar que el concepto de Sociedad en EFQM, es tratado por la teoría sobre RSC como Grupos de Interés Externos⁸. La definición de este criterio es (EFQM, 2003): *“Qué logros está alcanzando la organización en la sociedad a nivel local, nacional e internacional.”*

Respecto de la definición del Criterio 8 Resultados en la Sociedad es interesante fijarse en la palabra “logros” que nos indica resultados causados por unos “agentes”. Este enfoque hace pensar en la subestructura del Modelo EFQM de Excelencia que está basada en el clásico PDCA de Deming–Shewhart: un ciclo de implantación de acciones planificadas y valoración de los resultados que permitan implantar nuevas acciones para progresar en la mejora continua. El símil para este ciclo es el de la figura 4.1 donde no es fácil distinguir donde acaba una figura y donde empieza otra.

⁸ **Grupos de interés externos:** Grupos sociales no pertenecientes a la estructura interna de la organización, que se relacionan con ésta desde su independencia orgánica (AECA, 2004, pto. 4.1.2).

Figura 4.1: M.C. Escher: “Manos dibujando”, 1948



El párrafo anterior pretende presentar la idea de que no es suficiente, ni en el Modelo EFQM de Excelencia, y mucho menos en Sostenibilidad y RSC, solamente planificar y hacer, sino que es esencial obtener buenos resultados para mejorarlos. Por lo tanto, y tal y como hemos visto hasta ahora, la RSC no solo está presente en el Criterio 8 Resultados en la Sociedad sino que se hace patente, de una forma u otra, en todos los Conceptos Fundamentales y todos los Criterios.

4.3 EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y EL MODELO DE CSP DE WOOD (1991; 2010)

Dada la revisión de la literatura presentada en los apartados anteriores, existe evidencia que apunta a una estrecha relación entre el Modelo EFQM y la RSC. En este apartado se abordará esta relación partiendo del modelo de CSP de Wood. El objetivo es analizar si es posible, y en caso afirmativo hasta que punto, gestionar el CSP de una organización según el modelo de Wood (1991) mediante el empleo del Modelo EFQM de Excelencia. Los aspectos que pretendemos abordar se sintetizan en la siguiente pregunta: ¿Existe alguna vinculación entre los diferentes elementos —**Principios, Procesos e Impactos y Resultados** del modelo de CSP de Wood (1991; 2010)— y el **Modelo EFQM de Excelencia 2010 y 2013**?

Analizando el Modelo EFQM de Excelencia, en su versión de 2010 y 2013⁹, vemos que el CSP, y en consecuencia la Sostenibilidad y la RSC, están mucho **más** presentes que en la versión de 2003.

⁹ La versión 2013 del Modelo EFQM de Excelencia se ha presentado en octubre de 2012, por lo que en los casos en que se han observado diferencias sustanciales se han matizado éstas entre las versiones 2010 y 2013. En caso contrario se ha presentado la relación entre el modelo de Wood y el Modelo EFQM de 2010, pues es el vigente hasta el año 2012 y el que están utilizando las organizaciones hasta este momento.

La relación entre el modelo de CSP de Wood y el Modelo EFQM de Excelencia ya había sido sugerida por McAdam y Leonard (2003) cuando propusieron la relación entre TQM y RSC, así como por Segnini (2004), Igalens y Gond (2005) y Olaru, Stoleriu y Șandru (2011). Para poder entender mejor la relación entre estos dos modelos se ha realizado una primera aproximación en la que se ha comparado los **tres niveles** del Modelo EFQM de Excelencia —Conceptos Fundamentales, Criterios Agentes y Criterios Resultados—, con los **tres niveles** del modelo de Wood (1991, 2010) —Principios de Responsabilidad Social, Proceso de Respuesta Social, y Resultados e Impactos de Desempeño—.

Es necesario señalar que los Criterios Agentes y Resultados, como ya se ha visto al explicar el Modelo EFQM de Excelencia, han de estar **unidos**, para que la gestión tenga coherencia, por una relación **causal** en la que los segundos han de ser consecuencia de los primeros: en los Criterios Agentes está lo que la organización dice que va a hacer y hace (Enfoque y Despliegue) y en los Criterios Resultados vemos lo que la organización consigue, los resultados de su desempeño, que para poder ser coherentes con los Criterios Agentes han de demostrar una clara trazabilidad con ellos. Seguidamente, analizamos la relación entre el Modelo EFQM de Excelencia y el Modelo de Wood desde varios puntos de vista y con el empleo de una serie de tablas. En la tabla 4.4 se sintetiza la relación entre los dos modelos: en el área sombreada la propuesta de Wood y debajo cada uno de los elementos del Modelo EFQM de Excelencia 2010 y 2013 con los que se relacionan.

En la tabla 4.4 no se ha incluido el Concepto Fundamental de Gestión por Procesos de la versión de 2010 dentro de los Principios de RS ya que es **transversal** a todos los demás y permite que la organización se gestione de forma proactiva y que esté enfocada hacia la medición del desempeño. También consideramos como transversales los Conceptos de Liderar con Visión, Inspiración e Integridad, Favorecer la Creatividad y la Innovación, y Asumir la Responsabilidad de un futuro sostenible de la versión de 2010, y sus equivalentes en la de 2013. Respecto a esta última versión, el concepto Gestionar con agilidad también se cree que puede ser considerado como transversal ya que afecta a cualquier iniciativa que la organización pueda emprender. Además, se ha alterado la nomenclatura del Modelo de Wood de forma que se ha sustituido la palabra **business**, empresa o negocios en inglés, por la de **organizaciones**, puesto que tanto el CSP, como la Sostenibilidad y la RSC, afectan a cualquier tipo de organización.

Tabla 4.4: Modelo EFQM de Excelencia y Modelo de Wood (2010)

PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL		PROCESOS DE RESPUESTA SOCIAL	RESULTADOS E IMPACTOS DE DESEMPEÑO
Conceptos Fundamentales		Criterios Agentes: del 1 al 5	Criterios de Resultados: del 6 al 9
PRINCIPIO INSTITUCIONAL Legitimidad: las organizaciones que abusan del poder que la sociedad les dan pueden perderlo.		Evaluación del Entorno: busca y encuentra la información necesaria para entender y analizar el medioambiente social, político, legal y ético de la organización.	Efectos sobre las personas y las organizaciones
Conceptos Fundamentales del EFQM	2010	2010	2010
	Lograr Resultados Equilibrados Añadir valor para el cliente Liderar con Visión, Inspiración e Integridad Alcanzar el éxito mediante las personas Asumir la Responsabilidad de un futuro sostenible Desarrollar Alianzas Favorecer la Creatividad y la Innovación	Subcriterios: 1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 2c, 3a, 3b, 3c, 3d, 3e, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 5a, 5b, 5c, 5 y 5e.d	En la parte de Resultados del Modelo: Criterio 6: Resultados en los Clientes, Criterio 7: Resultados en las Personas, Criterio 8: Resultados en la Sociedad y Criterio 9 Resultados Clave.
	2013	2013	2013
	Gestionar con agilidad Mantener en el tiempo resultados sobresalientes Añadir valor para el cliente Liderar con Visión, Inspiración e Integridad Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas Crear un futuro sostenible Aprovechar la Creatividad y la Innovación Desarrollar la capacidad de la organización	Subcriterios: 1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 2c, 3a, 3b, 3c, 3d, 3e, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 5a, 5b, 5c, 5d, y 5e.	En la parte de Resultados del Modelo: Criterio 6: Resultados en los Clientes, Criterio 7: Resultados en las Personas, Criterio 8: Resultados en la Sociedad y Criterio 9 Resultados Clave.

Fuente elaboración propia a partir de Wood (2010) y EFQM (2009; 2012b)

Tabla 4.4: Modelo EFQM de Excelencia y Modelo de Wood (2010) (continuación)

PRINCIPIO ORGANIZACIONAL			
Responsabilidad Pública: Las organizaciones son responsables de los resultados relacionados con las áreas primarias y secundarias de implicación con la sociedad		Gestión de los Grupos de Interés: implicación activa y constructiva en las relaciones con los grupos de interés	Efectos en el medio ambiente físico y natural
Conceptos Fundamentales del EFQM	2010	2010	2010
	Lograr Resultados Equilibrados Desarrollar alianzas Liderar con Visión, Inspiración e Integridad Asumir la Responsabilidad de un futuro sostenible Favorecer la Creatividad y la Innovación	1a, 1b, 1c, 1d, 1e, 2a, 2b, 2c, 3a, 3b, 3c, 3d, 3e, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 5a, 5b, 5c, 5d, 5e	Criterio 8: Resultados en la Sociedad
	2013	2013	2013
	Mantener en el tiempo resultados sobresalientes Aprovechar la Creatividad y la Innovación Crear un futuro sostenible Liderar con Visión, Inspiración e Integridad Gestionar con agilidad	1a, 1b, 1c, 1d, 1e, 2a, 2b, 2c, 2d, 3a, 3b, 3c, 3d, 3e, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 5a, 5b, 5c, 5d, 5e	Criterio 8: Resultados en la Sociedad
PRINCIPIO INDIVIDUAL			
Gestión discrecional: Los Gestores y otros empleados son actores morales y tiene el deber de ejercer su juicio hacia temas de responsabilidad social y resultados éticos		Gestión de Asuntos y Temas Públicos: un conjunto de procesos que permiten a la organización identificar, analizar, y actuar en los asuntos sociales y políticos que le puedan afectar de forma significativa	Efectos sobre los sistemas sociales y las instituciones
Conceptos Fundamentales del EFQM	2010	2010	2010
	Liderar con Visión, Inspiración e Integridad Asumir la Responsabilidad de un futuro sostenible Lograr Resultados Equilibrados Favorecer la Creatividad y la Innovación Añadir valor para los clientes Alcanzar el éxito mediante las personas	1a, 1b, 1c, 1d, 1e, 2a, 2b, 2c, 2d, 3a, 3b, 3c, 3d, 3e, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 5a, 5b, 5c, 5d, 5e	Criterio 6: Resultados en los Clientes, Criterio 8: Resultados en la Sociedad y Criterio 9 Resultados Clave.
	2013	2013	2013
	Liderar con Visión, Inspiración e Integridad Crear un futuro sostenible Mantener en el tiempo resultados sobresalientes Aprovechar la Creatividad y la Innovación Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas Desarrollar la capacidad de la organización Gestionar con agilidad	1a, 1b, 1c, 1d, 1e, 2a, 2b, 2c, 2d, 3a, 3b, 3c, 3d, 3e, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 5a, 5b, 5c, 5d, 5e	Criterio 6: Resultados en los Clientes, Criterio 8: Resultados en la Sociedad y Criterio 9 Resultados Clave.

Fuente elaboración propia a partir de Wood (2010) y EFQM (2009; 2012b)

Como se puede apreciar, la relación entre el modelo de CSP de Wood y el Modelo EFQM de Excelencia tanto en su versión de 2010 como en la de 2013 es importante. En los dos primeros Principios esta relación es más importante en la versión de 2013 donde se hacen menciones más explícitas sobre los temas. En el tercer **Principio**, el **Individual**, la versión de 2013 ofrece relaciones más claras, no solo en una mayor definición de las buenas prácticas recogidas en los Subcriterios, sino en varios de los Conceptos Fundamentales. Así en “**Añadir valor para los clientes**” se menciona que la organización ha de ofrecer propuestas de valor atractivas y sostenibles para clientes actuales y potenciales, algo que no estaba incluido en la versión de 2010. En el nuevo Concepto “**Desarrollar la capacidad de la organización**” se hace hincapié en establecer una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor.

4.3.1 PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Como se puede apreciar en la tabla 4.4 los Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM de Excelencia coinciden con los Principios del modelo de Wood en que ambos **estructuran** sus respectivos esquemas sirviendo de orientadores para su posterior desarrollo. Para poder ver cuál es la relación entre el modelo de Wood y el Modelo EFQM de Excelencia es necesario comprobar si el segundo recoge los Principios del primero en sus Conceptos Fundamentales y en qué medida.

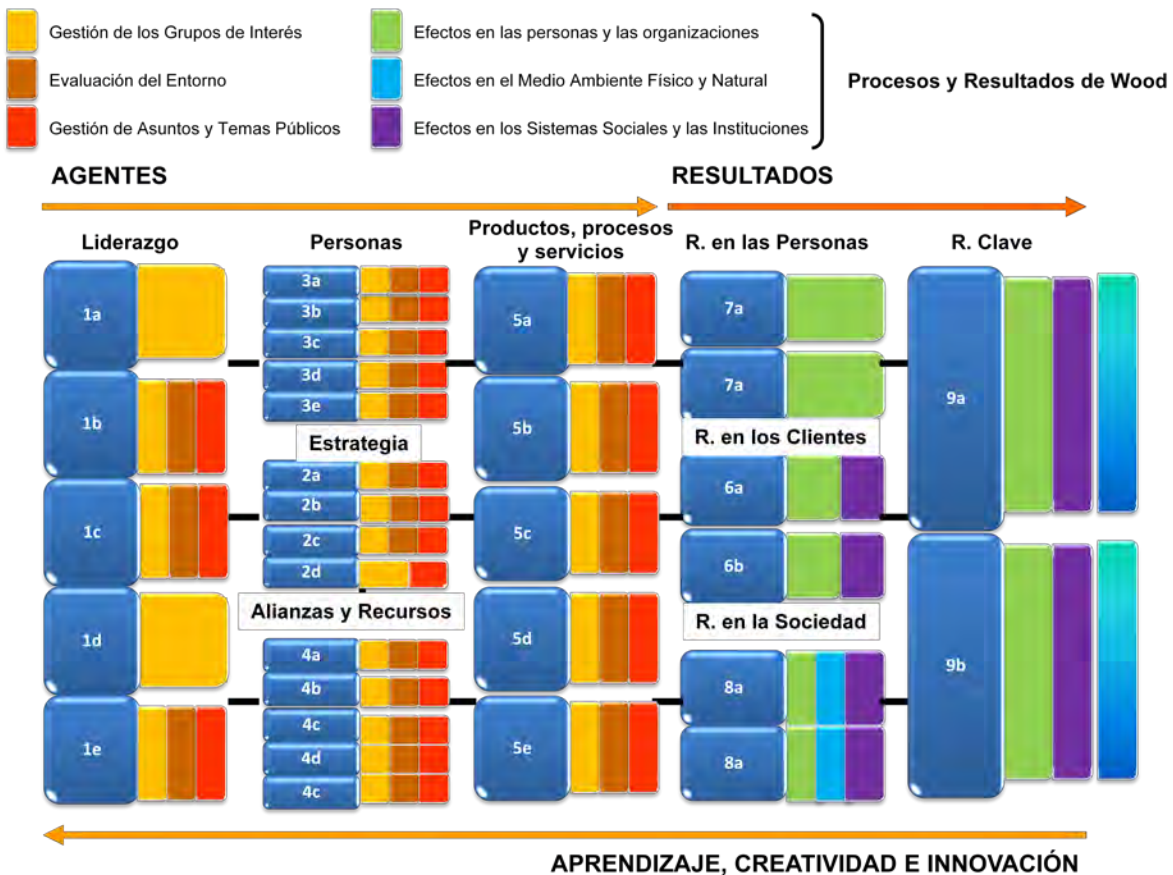
La **Legitimidad y la Responsabilidad Pública** se puede encontrar en el Modelo EFQM desde el momento en que en el Modelo se **reconoce** el impacto que la actividad organizativa tiene en la sociedad y la **necesidad** de equilibrar la consecución de las necesidades de los diferentes grupos de interés (McAdam y Leonard, 2003; Zwetsloot y van Marrewijk, 2004; Isaksson, 2006; Robson y Mitchell, 2007; Pedersen y Neergaard, 2008; Avlonas y Swannick, 2009), y en que el Modelo EFQM de Excelencia **ayuda** a la organización a tener un propósito claro, desarrollar un buen lugar para trabajar para los empleados y, en general, crear **valor** a través de una responsabilidad manifiesta para con las comunidades en las que opera (Avlonas y Swannick, 2009). La **Gestión Discrecional** está presente en el Modelo EFQM, del que Martín-Castilla (2002) reconoce que tiene un enfoque humanista, ya que incorpora una **distribución** de la autoridad en la organización y una serie de valores morales y de cuidado de las personas que contribuyen a considerar la RSC en la actividad empresarial. Como conclusión al análisis a nivel de los Principios, podemos afirmar que si bien parece haber una fuerte correlación entre el modelo de Wood y el Modelo EFQM no tenemos elementos que nos permitan asegurar en qué **grado** está presente esta relación.

4.3.2 PROCESOS DE RESPUESTA SOCIAL, RESULTADOS Y CRITERIOS

En cuanto a los Procesos de Respuesta Social y los Resultados del comportamiento corporativo, su relación con el Modelo EFQM se encuentra en los Criterios y Subcriterios Agentes y Resultados

respectivamente. Se propone relacionarlos según se muestra en la figura 4.2 en la que el modelo de Wood aparece en cuadros de colores dentro de cada Subcriterio del Modelo EFQM.

Figura 4.2: El modelo de CSP de Wood dentro del Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: Elaboración propia a partir de Wood (1991; 2010) y EFQM (2009; 2012b).

Proceso de Evaluación del Entorno

En este proceso se puede encontrar una relación con el Modelo EFQM en una serie de Subcriterios que se relacionan seguidamente. **Liderazgo** (Subcriterios 1b, 1c y 1e), donde los líderes ejercen su responsabilidad de evaluación del entorno, donde se sugiere la actitud que los líderes deberían tener hacia la mejora y el rendimiento, su implicación externa y la actitud hacia el cambio. En la versión de 2013 se ha incluido que una de las variables en la toma de decisiones ha de ser la Triple Cuenta de Resultados. **Estrategia** (Subcriterios 2a, 2b y 2c), criterio en que se sugiere que la estrategia esté basada en un adecuado conocimiento del entorno, comprensión de los grupos de interés, del rendimiento de la organización, supervisión, revisión y actualización de la Estrategia. En la versión de 2013 se hace referencia a que el entorno es local y global. **Personas**, donde se evalúa el entorno de los recursos humanos en su conjunto. **Alianzas y Recursos** (Subcriterios 4a, 4b, 4c, 4d y 4e) en el que se plantea la obtención de la información necesaria para la gestión de los recursos (tangibles e intangibles) para la

gestión de la propia organización y de las alianzas externas. **Procesos**, donde la organización procesa la información relacionada con sus productos y servicios.

Proceso de Gestión de los Grupos de Interés

En cuanto a la relación entre el proceso de Gestión de los Grupos de Interés de Wood y el Modelo EFQM, el criterio **Liderazgo** recoge la necesidad de una implicación activa con los grupos de interés. Esta implicación alcanza, en la versión de 2013, al fomento entre sus grupos de interés de la participación en actividades en beneficio de la sociedad en general. El criterio **Estrategia** contempla que ésta se base en las relaciones con los grupos de interés. El criterio **Personas** presenta toda la gestión de las personas, como uno de los grupos de interés, desde el punto de vista del mutuo beneficio. El criterio **Alianzas y Recursos** presenta la necesidad de una gestión de los proveedores y los partners de forma que se incrementen las sinergias para las dos partes, respetando y equilibrando los intereses de los grupos de interés. La promoción activa de estándares económicos, ambientales y sociales en su entorno se ha incluido en la versión de 2013. En el Criterio de **Procesos** se observa cómo estos han de estar gestionados de forma que permitan ofrecer un incremento de valor al cliente y satisfagan al resto de grupos de interés.

Proceso de Gestión de Asuntos y Temas Públicos

Para el caso del último de los procesos del modelo de Wood, Gestión de asuntos y temas públicos, las relaciones con el Modelo EFQM se pueden encontrar en los siguientes aspectos: **Liderazgo** (Subcriterios 1b, 1c y 1e), donde se recoge el perfil público del líder como representante de la organización y nexo de unión con la sociedad mediante el ejercicio del liderazgo dentro del sistema de gestión, la implicación con los grupos de interés externos y la capacidad para asegurar la eficacia y la flexibilidad ante los cambios; **Estrategia**, criterio que contempla el diseño de una estrategia basada no solo en los grupos de interés internos sino en las expectativas del entorno, en la comprensión de la relación estratégica entre las capacidades internas y las circunstancias externas, y en la actualización, el mantenimiento, la comunicación y la supervisión de las políticas que implementan la estrategia en función de los cambios que se producen en el entorno; **Personas** (Subcriterios 3a, 3b, 3c, 3d y 3e), que contempla la gestión de las personas de forma que apoyen el enfoque hacia el entorno externo de la Estrategia, mediante una gestión de las personas que no solo las considere como trabajadores sino como miembros de una sociedad más amplia, que las forme y las capacite para alcanzar los objetivos estratégicos ahora y en un futuro, que recoge la implicación y asunción de responsabilidades de las personas hacia el resto de la sociedad, la comunicación fluida entre las personas en temas relacionados con el entorno externo, y atención y reconocimiento a las personas por su implicación en asuntos y temas públicos relacionados con la organización; **Alianzas y Recursos**, criterio que contempla la gestión de recursos relacionales, físicos, naturales, económicos y de conocimiento de forma coordinada con la realidad externa y las necesidades y expectativas del entorno; **Procesos**, donde todos los procesos de la organización están diseñados de forma

que se tiene en cuenta las relaciones con los clientes, y en todo el ciclo de vida de la prestación de productos y servicios se consideran las circunstancias externas y las preocupaciones de la sociedad.

Conclusión de la relación entre Procesos del Modelo de Wood y Criterios Agentes

Como conclusión se puede afirmar que los procesos de Wood están representados por este orden en el Modelo EFQM: **Gestión de los Grupos de Interés, Gestión de asuntos y temas públicos y Evaluación del entorno**. En el primer grupo de procesos, es algo a lo que ya Pedersen y Neergaard (2008) se habían referido: el **énfasis** que hace el Modelo EFQM en la relación con los stakeholders. Respecto a la Gestión de asuntos y temas públicos, hay serias **dudas** sobre hasta qué punto su presencia en el criterio Procesos se refiere solo a la mejora de las relaciones con los clientes a través de los productos/servicios y no abarca temas de gestión **estratégica** de las relaciones externas, tales como el impacto de los productos y servicios en temas como la igualdad de oportunidades, la libertad de expresión o la autorregulación de las empresas, como parece que este en el espíritu de Wood. Para el Proceso de Evaluación del Entorno se puede apreciar que el Modelo EFQM se centra en la evaluación del entorno **cercano** con alusiones poco concretas a las relaciones de los líderes con el entorno y a la información obtenida para el diseño de la estrategia. El resto de referencias al entorno son a actores tradicionales como las personas de la organización, los proveedores o los procesos. En el anexo B se presenta en forma de tablas una relación más exhaustiva entre el Modelo EFQM y los Procesos de Respuesta Social de Wood.

Efectos del modelo de Wood y Criterios Resultados

Se analiza ahora la presencia de los Efectos del Modelo de Wood en los Resultados del Modelo EFQM. Se debe recordar la agrupación de los efectos o impactos de Wood en las **cuatro dimensiones** de la RSC (ética, económica, social y medioambiental) para, de esta forma, observar cómo la RSC está presente en el Modelo EFQM. Los efectos de Wood están presentes en los Resultados EFQM en este orden: **Efectos sobre las personas y las organizaciones, Efectos sobre los sistemas sociales y las instituciones y Efectos en el medio ambiente físico y natural**. La presencia de la componente **Ética** se puede comprobar a lo largo de los cuatro Criterios de Resultados, de la misma forma que la componente **Social**, al tratarse en estos criterios de ofrecer resultados equilibrados a todos los grupos de interés, algo que Martín-Castilla (2002, p. 133) reconocía en el Modelo EFQM de Excelencia: “...ofrece un marco óptimo donde la gestión ética casa perfectamente”. El área **Económica** de la RSC, representada por los Efectos sobre los sistemas sociales y las instituciones, está presente en los Criterios R. en los Clientes, R. en la Sociedad y R. Clave, y por último el área **Medioambiental** está confinada al Criterio R. en la Sociedad con alguna referencia en el C. Alianzas y Recursos. De esta forma se comprueba como el Modelo EFQM tiene una importante **laguna** en su propuesta de valor sobre el impacto en el Medio Ambiente en las organizaciones.

Respecto a la presencia de los efectos de Wood en el Criterio R. Clave cabe hacerse la pregunta de si los Efectos sobre las personas y las organizaciones alcanzan el mismo grado de relevancia entre los

indicadores de las organizaciones que los Efectos sobre los sistemas sociales y las instituciones. Es decir, si los resultados económicos no están **sobre representados**, desde el punto de vista de la RSC, en el Modelo EFQM. En nuestra opinión es necesaria una mayor investigación sobre este punto. Respecto a los Resultados Ambientales algunas organizaciones, por su naturaleza o la de sus clientes, pueden considerar incluirlos en los resultados Clave por los que los efectos sobre el medio físico y natural de Wood pueden estar incluidos en el Criterio 9.

Uno de los problemas que tiene el modelo de CSP es que carece de un aspecto crítico necesario para la implantación: la capacidad para medir y probar empíricamente el modelo (Wood y Jones, 1995). Con el empleo del Modelo EFQM se podrá **solucionar** este problema y dar al CSP lo que le faltaba para poder ser una verdadera herramienta de gestión útil para las organizaciones. Esto es así ya que la metodología de evaluación del Modelo EFQM está pensada para, mediante un sistema de puntuación, medir el desarrollo de la gestión de las organizaciones.

En las tablas 4.5 y 4.6 presentadas a continuación se utiliza la **lectura horizontal** del Modelo EFQM de Excelencia, es decir la relación entre los Conceptos Fundamentales con los Subcriterios declarada por la propia EFQM, para comprobar cómo se relacionan con el modelo de Wood. Estas tablas presenta una explicación más concreta de cómo el Modelo EFQM de Excelencia se emplea como herramienta de gestión y su relación con el CSP.

En la tabla 4.6 que relaciona el Modelo EFQM de Excelencia de 2013 con el modelo de Wood se ha omitido la relación entre los Conceptos Fundamentales y los Criterios Resultados ya que así lo hace la propia EFQM: *“Los Resultados obtenidos, y los criterios con los que guardan relación, dependerán de los enfoques adoptados, las medidas utilizadas para supervisar su eficiencia y eficacia y el entorno en que opere la organización”* (EFQM, 2012b, p. 23).

Tabla 4.5: Modelo EFQM de Excelencia 2010 (Conceptos Fundamentales/Criterios y Subcriterios) y Modelo de Wood (2010)

CRITERIOS y SUB-CRITERIOS	1 Liderazgo					2 Estrategia				3 Personas					4 Recursos y Alianzas					5 Procesos, productos y servicios					6 R. en los Clientes		7 R. en las Personas		8 R. en la Sociedad		9 R. Clave		
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B	
Lograr Resultados Equilibrados (L, GD)		EE AP	EE AP			EE GI AP		EE AP	AP							EE AP	EE AP		EE AP						PO SI	PO SI	PO	PO	PO MA SI	PO MA SI	PO SI	PO SI	
Añadir valor para los Clientes (L, RP, GD)			EE AP				GI													EE GI AP	EE GI AP	EE GI AP	EE GI AP	PO SI	PO SI		PO						
Liderar con Visión, Inspiración e Integridad (L, RP y GD)	AP			GI	GI			EE GI AP					GI														PO		PO MA SI				PO SI
Gestionar por procesos (L, RP y GD)		EE AP					GI		GI AP			GI AP				AP	EE AP	AP	AP	EE GI AP		EE AP				PO SI		PO		PO MA SI			PO SI
Alcanzar el éxito mediante las Personas (L, RP)	GI			GI						GI AP	EE GI	EE GI AP	EE GI AP	EE GI AP													PO	PO					
Favorecer la Creatividad y la Innovación (L, RP y GD)			EE GI AP				GI		GI AP			GI AP						AP	AP						SI	PO SI	PO	PO	PO MA SI	PO MA SI	PO SI	PO SI	
Desarrollar Alianzas (L, RP)			EE GI AP			EE GI	GI								EE GI AP						EE GI AP				SI	PO SI	PO	PO	PO MA SI	PO MA SI	PO SI	PO SI	
Asumir la Responsabilidad de un futuro sostenible (L, RP y GD)	AP	EE AP		GI	GI	EE GI AP	GI	EE GI AP					GI	GI			EE AP				EE AP						PO		PO MA SI	PO MA SI	PO SI		
	Texto directamente reflejado en el sub-criterio según aparece en los Conceptos Fundamentales																																
	Adaptación del texto según aparece en los Conceptos Fundamentales																																
PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL																																	
L	Legitimidad	RP	Responsabilidad Pública					GD	Gestión Discrecional																								
PROCESOS DE RESPUESTA SOCIAL																																	
EE	Evaluación del entorno					GI	Gestión de los Grupos de Interés										AP	Gestión de Asuntos y Temas Públicos															
RESULTADOS E IMPACTOS DE DESEMPEÑO																																	
PO	Efectos en las personas y las organizaciones					MA	Efectos en el Medio Ambiente Físico y Natural										SI	Efectos en los Sistemas Sociales y las Instituciones.															

Fuente: Elaboración propia a partir de Wood (2010) y EFQM (2009)

Tabla 4.6: Modelo EFQM de Excelencia 2013 (Conceptos Fundamentales/Criterios y Subcriterios) y Modelo de Wood (2010)

CRITERIOS y SUB-CRITERIOS	1 Liderazgo					2 Estrategia				3 Personas					4 Recursos y Alianzas					5 Procesos, productos y servicios					
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	
CONCEPTOS FUNDAMENTALES																									
Añadir valor para los Clientes (L, RP, GD)																					EE GI AP	EE GI AP	EE GI AP	EE GI AP	
Crear un futuro sostenible (L, RP y GD)	GI		GI AP		GI AP EE			GI AP EE								GI AP EE	GI AP EE				GI AP				
Desarrollar la capacidad de la organización (L, y GD)			GI AP				EE		EE GI				GI		GI EE AP								GI AP EE		
Aprovechar la Creatividad y la Innovación (L, RP y GD)					GI AP EE				EE GI			GI AP							GI						
Liderar con Visión, Inspiración e Integridad (L, RP y GD)	GI		GI AP	GI																					
Gestionar con agilidad (L, RP y GD)					GI AP EE	GI AP EE			EE GI	GI									GI EE	EE AP GI					
Alcanzar el éxito mediante las Personas (L, RP y GD)											GI	GI AP	GI	GI AP EE											
Mantener en el tiempo resultados sobresalientes (L, RP y GD)		GI EE AP	GI AP			GI AP EE		GI AP EE	EE GI										GI						
PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL																									
L	Legitimidad					RP				Responsabilidad Pública					GD	Gestión Discrecional									
PROCESOS DE RESPUESTA SOCIAL																									
EE	Evaluación del entorno					GI				Gestión de los Grupos de Interés					AP	Gestión de Asuntos y Temas Públicos									

Fuente: Elaboración propia a partir de Wood (2010) y EFQM (2012b)

4.4 EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y LA GUÍA ISO 26000

En el presente apartado se sigue analizando la propuesta de valor del Modelo EFQM de Excelencia en RSC. Dado que el estudio de su relación con el modelo de CSP de Wood no ha permitido profundizar en este aspecto, en el presente apartado se utiliza la Guía de RS ISO 26000:2010 que permite, gracias a su alto grado de concreción en sus planteamientos, **afinar** más en el objetivo propuesto.

En los siguientes subapartados se compara y valora la propuesta de valor del Modelo EFQM de Excelencia 2010 y 2013 con la Guía sobre Responsabilidad Social ISO 26000:2010. **Primero** se realiza una comparación general, se **sigue** con el estudio de la relación entre los Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM de Excelencia y los Principios de Responsabilidad Social de la ISO 26000, para **a continuación** comparar los Criterios y Subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia con las Materias Fundamentales y sus Asuntos asociados, para **terminar** con la comparación de los pasos del EFQM Toolkit for CSR con las Prácticas y las Orientaciones sobre la Integración de la Responsabilidad Social de la ISO 26000.

4.4.1 COMPARACIÓN GENERAL

Para poder analizar la propuesta de valor del Modelo EFQM de Excelencia en RSC se utiliza el método empleado por Castka y Balzarova (2007b) para comparar la ISO 9001:2000 con un borrador de la ISO 26000, aunque es importante señalar algunas diferencias entre el trabajo de Castka y Balzarova (2007b) y la presente investigación que hacen necesario adaptar y modificar este método. En primer lugar, el Modelo EFQM de Excelencia tiene dos herramientas de implantación de la RSC. La **primera** es el Excellence One Toolkit for CSR, que no tenía la ISO 9001:2000 (ni la actual ISO 9001:2008), y por lo tanto la comparación del Modelo EFQM de Excelencia con la ISO 26000 incorporará un apartado nuevo, Implantación, en el que el Toolkit se comparará con las prácticas de Responsabilidad Social del Capítulo 7 de la ISO 26000. La **segunda** diferencia es que el Modelo EFQM de Excelencia cuenta con una versión enfocada hacia la RSC —el EFQM Framework for CSR— que no se estudia en este trabajo por las razones ya indicadas en anteriores capítulos. Los resultados de la comparación se pueden observar en la tabla 4.7

Tabla 4.7: Relación entre el Modelo EFQM de Excelencia y la ISO 26000

Modelo/Norma	EFQM	ISO 26000
Descripción general	Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión	Guía sobre Responsabilidad Social
Alcance	Es un instrumento práctico y no prescriptivo que permite a las organizaciones: Evaluar donde se encuentran en su camino a la excelencia, ayudándoles a identificar sus fortalezas clave y posibles carencias con relación a su Misión y Visión; Disponer de un único lenguaje y modo de pensar sobre la organización lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma; Integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias; Disponer de una estructura básica para el sistema de gestión	Proporcionar orientación a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño o localización, sobre: conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social; antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social; principios y prácticas relacionadas con la responsabilidad social; Materias Fundamentales y asuntos de responsabilidad social; integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y, a través de sus políticas y prácticas relacionadas, dentro de su esfera de influencia; identificación e involucramiento con las partes interesadas; y comunicación de los compromisos, desempeño y otra información relacionados con la responsabilidad social.
Cadena de suministro	Suministrador (contratista, subcontratista y cualquier persona que actúe en nombre de la organización), organización (aliados), cliente, fin del ciclo de vida	Subcontratista, suministrador, organización (aliados), cliente, fin del ciclo de vida
Principios	Lograr Resultados Equilibrados Añadir valor para los clientes Liderar con visión inspiración e integridad Gestionar por procesos Alcanzar el éxito mediante las personas Favorecer la creatividad y la innovación Desarrollar alianzas Asumir la Responsabilidad de un futuro sostenible	Rendición de cuentas Transparencia Comportamiento ético Respeto a los intereses de las partes interesadas Respeto al principio de legalidad Respeto a la normativa internacional de comportamiento Respeto a los derechos humanos
Contenido	1. Liderazgo 2. Estrategia 3. Personas 4. Alianzas y recursos 5. Procesos, productos y servicios 6. Resultados en los clientes 7. Resultados en las personas 8. Resultados en la sociedad 9. Resultados clave	Dos Prácticas fundamentales: Reconocimiento por parte de la organización de su responsabilidad social Identificación e involucración con las partes interesadas. Siete Materias Fundamentales: 6.2 Gobernanza de la organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4 Prácticas laborales; 6.5 Medioambiente; 6.6 Prácticas de operación justas; 6.7 Asuntos de los consumidores; y 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad.
Implantación	Crear conciencia y compromiso en temas de RSC. Identificar los grupos de interés y sus necesidades y expectativas a través de un diálogo directo con ellos. Realizar autoevaluaciones sobre el CSP con el Framework. Implantar acciones de mejora relativas a CSP basadas en la autoevaluación. Publicar informes sobre el CSP de la organización.	Siete Prácticas aplicadas: Relación de las características de una organización con la responsabilidad social Comprender la responsabilidad social Prácticas para integrar la responsabilidad social en toda la organización Comunicación en responsabilidad social Aumentando la credibilidad en materia de responsabilidad social Revisando y mejorando las acciones y prácticas de una organización en materia de responsabilidad social Iniciativas voluntarias para la responsabilidad social

Fuente: Elaboración propia a partir del método utilizado por Castka y Balzarova (2007b)

En cuanto a la descripción general, se observa que el planteamiento de los dos referentes **no es normativo**. Uno es un modelo, es decir algo a lo que parecerse —una organización excelente—, y la ISO 26000 es una guía, y por lo tanto algo a seguir para alcanzar un fin, en este caso la Sostenibilidad. Ambos huyen del **debe**, eligiendo el Modelo EFQM de Excelencia la expresión “*Las organizaciones excelentes, en la práctica*” para encabezar el contenido de sus criterios, y utilizando la ISO 26000 la forma verbal debería.

El alcance del Modelo EFQM de Excelencia es **mucho más amplio** que el de la ISO 26000, tal y como corresponde a un modelo de gestión global de las organizaciones. El alcance de la ISO 26000 es **mucho más concreto**, pero **no es limitado** ya que la RSC es transversal a toda la organización. La cadena de suministro de ambas es **muy similar**, aunque en el caso del Modelo EFQM de Excelencia no queda tan explicitada cuál es la responsabilidad de la organización hacia las personas que trabajan para los proveedores.

Respecto a los Principios, que el Modelo EFQM denomina Conceptos Fundamentales, éstos son definidos como unos Principios Básicos que constituyen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida. Para la ISO 26000 los Principios son una lista no exhaustiva pero que sí debe respetarse para que la organización que aborda y ejerce la responsabilidad social, alcance el objetivo primordial para una organización que es maximizar su contribución al desarrollo sostenible. En ambos casos se aprecia que se está hablando de Sostenibilidad, por lo que el propósito de los dos referentes es muy parecido, dado que no parece posible que exista **excelencia sostenible** si no hay un **desarrollo sostenible**.

Una de las mayores similitudes entre la ISO 26000 y el Modelo EFQM es consecuencia de que tanto la RSC (Fontrodona y Argandoña, 2011) como TQM (Bou-Llusar et al., 2009) tienen un carácter **holístico**. Este aspecto se puede observar en la ISO 26000 cuando propone que las organizaciones deberían analizar las Materias Fundamentales de manera holística, es decir, su **interdependencia**, en lugar de concentrarse únicamente en un solo asunto. Este carácter holístico es compartido por el Modelo EFQM de Excelencia (Kim, Kumar y Murphy, 2010), lo que permite que con su implantación se puedan tomar decisiones que **mejoran** las actividades y **satisfacen** las necesidades de todos los grupos de interés (Rusjan, 2005, citado por Soltani y Wilkinson, 2010).

4.4.2 CONCEPTOS FUNDAMENTALES (EFQM) Y PRINCIPIOS (ISO 26000)

En apartados anteriores se ha relacionado el modelo de CSP de Wood con la Guía de RS ISO 26000 y con el Modelo EFQM de Excelencia por separado. En la tabla 4.8 se presenta esta relación de forma conjunta.

En la tabla se presenta las relaciones pero no se ha hecho mención a la fuerza que estas tienen. A lo largo de este apartado se analiza la fuerza de estos vínculos en profundidad. Para poder estudiar esta relación se acude a las tablas 4.9 y 4.10 en las que se observa si el enunciado de los Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM está relacionado con los Principios de la ISO 26000.

Tabla 4.8: Relación entre los Principios de Wood, los Principios de la Guía ISO 26000 y los Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM de Excelencia

PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE WOOD	MODELO EFQM 2010	MODELO EFQM 2013	PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA ISO 26000
<p>PRINCIPIO INSTITUCIONAL Legitimidad: las organizaciones que abusan del poder que la sociedad les dan pueden perderlo.</p>	Todos los Conceptos	Todos los Conceptos	<p>4.6 Respeto al principio de legalidad 4.7 Respeto a la normativa internacional de comportamiento 4.8 Respeto a los derechos humanos</p>
<p>PRINCIPIO ORGANIZACIONAL Responsabilidad Pública: Las organizaciones son responsables de los resultados relacionados con las áreas primarias y secundarias de implicación con la sociedad</p>	<p>Añadir valor para los Clientes Liderar con Visión, Inspiración e Integridad Gestionar por procesos Alcanzar el éxito mediante las Personas Favorecer la Creatividad y la Innovación Desarrollar Alianzas Asumir la Responsabilidad de un futuro sostenible</p>	<p>Añadir valor para los Clientes Crear un futuro sostenible Aprovechar la Creatividad y la Innovación Liderar con Visión, Inspiración e Integridad Gestionar con agilidad Alcanzar el éxito mediante las Personas Mantener en el tiempo resultados sobresalientes</p>	<p>4.2 Rendición de cuentas 4.3 Transparencia 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas</p>
<p>PRINCIPIO INDIVIDUAL Gestión discrecional: Los Gestores y otros empleados son actores morales y tiene el deber de ejercer su juicio hacia temas de responsabilidad social y resultados éticos</p>	<p>Lograr Resultados Equilibrados Liderar con Visión, Inspiración e Integridad Gestionar por procesos Favorecer la Creatividad y la Innovación Asumir la Responsabilidad de un futuro sostenible</p>	Todos los Conceptos	<p>4.4 Comportamiento ético</p>

Fuente elaboración propia a partir de Wood (1991; 2010), ISO (2010) y EFQM (2009; 2012b)

Tabla 4.9: Relación entre los Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM de Excelencia 2010 y los Principios de la ISO 26000

Conceptos Fundamentales EFQM	Principios de Responsabilidad Social de la ISO 26000						
	Rendición de cuentas	Transparencia	Comportamiento ético	Respeto a los intereses de las partes interesadas	Respeto al principio de legalidad	Respeto a la normativa internacional de comportamiento	Respeto a los derechos humanos
Lograr Resultados Equilibrados	El equilibrio ha de estar basado en una rendición de cuentas que permite conocer que existe realmente	Los datos mostrados sobre el equilibrio han de ser claros y verificables	No hay mención expresa aunque se menciona la satisfacción y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisfagan las necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés	La organización podrá buscar un equilibrio una vez que se implique con las partes interesadas y conozca sus intereses	No hay mención expresa aunque se menciona la satisfacción y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisfagan las necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés	No hay mención expresa aunque se menciona la satisfacción y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisfagan las necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés	No hay mención expresa aunque se menciona la satisfacción y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisfagan las necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés
Añadir valor para los clientes	No hay mención expresa	El dialogo ha de ser transparente y franco	No hay mención expresa aunque se habla de franqueza y confianza, pero no de ética	Anticipación de sus necesidades y creación de valor	No hay mención expresa aunque se habla de franqueza y confianza, pero no de respeto a la ley	No hay mención expresa aunque se habla de franqueza y confianza, pero no de respeto a la normativa internacional de comportamiento	No hay mención expresa aunque se habla de franqueza y confianza, pero no de respeto a los derechos humanos
Liderar con visión inspiración e integridad	No hay mención expresa , aunque se supone que es necesaria para liderar	No hay mención expresa , aunque se supone que es necesaria para liderar	El líder a de dar ejemplo de comportamiento ético	Equilibrar las necesidades de los grupos de interés	No hay mención expresa aunque los líderes han de actuar como modelo de referencia de los valores y principios éticos de la organización	No hay mención expresa aunque los líderes han de actuar como modelo de referencia de los valores y principios éticos de la organización	No hay mención expresa aunque los líderes han de actuar como modelo de referencia de los valores y principios éticos de la organización
Gestionar por procesos	No hay mención expresa aunque en tanto la organización se gestione mediante procesos estructurados basados en datos y hechos para obtener resultados equilibrados y sostenibles, si puede haber procesos que recojan los Principios, además la gestión por procesos ha de generar la confianza de los grupos de interés al gestionar los riesgos						
Alcanzar el éxito mediante las personas	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido	Promoción de una cultura de confianza y transparencia	Promoción de un comportamiento responsable y ético	Las personas de la organización son una de las partes interesadas	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido
Favorecer la creatividad y la innovación	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido	Implicar a las partes interesadas en la creatividad y la innovación y evaluar su impacto sobre ellas	No hay mención expresa , pero podría quedar implícito en su contenido	No hay mención expresa , pero podría quedar implícito en su contenido	No hay mención expresa , pero podría quedar implícito en su contenido
Desarrollar alianzas	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido	Relación sostenible basada en la transparencia	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido	El objetivo es la involucración con las partes interesadas	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido
Asumir la Responsabilidad de un futuro sostenible	Demuestran que han considerado el impacto y el ciclo de vida en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente	Son transparentes y responden de su gestión ante los grupos de interés y la sociedad	La cultura de las Organizaciones Excelentes se fundamenta en un conjunto de normas éticas y valores	Considera a las partes interesadas y las anima a participar en pro del bien de la sociedad	Respaldan activamente el deseo de superar al normativa vigente	Se aseguran de que las personas de la organización actúan con integridad y según un comportamiento ético riguroso	Se aseguran de que las personas de la organización actúan con integridad y según un comportamiento ético riguroso

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Tabla 4.10: Relación entre los Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM de Excelencia 2013 y los Principios de la ISO 26000

Conceptos Fundamentales EFQM	Principios de Responsabilidad Social de la ISO 26000						
	Rendición de cuentas	Transparencia	Comportamiento ético	Respeto a los intereses de las partes interesadas	Respeto al principio de legalidad	Respeto a la normativa internacional de comportamiento	Respeto a los derechos humanos
Mantener en el tiempo resultados sobresalientes	Consiguen un alto nivel de confianza al tener mecanismos para entender futuros escenarios	Aseguran transparencia en la información financiera y no financiera a los grupos de interés relevantes	No hay mención expresa aunque se menciona que se recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés y que se identifican y comprenden los resultados claves necesarios	Recoge las necesidades y expectativas de sus grupos de interés y las incorpora al desarrollo de su política y estrategia, estando atenta a cualquier cambio	No hay mención expresa aunque se menciona que se recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés y que se identifican y comprenden los resultados claves necesarios	No hay mención expresa aunque se menciona que se recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés y que se identifican y comprenden los resultados claves necesarios	No hay mención expresa aunque se menciona que se recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés y que se identifican y comprenden los resultados claves necesarios
Añadir valor para los clientes	No hay mención expresa aunque se habla de ofertar propuestas de valor atractivas y sostenibles para los clientes actuales y potenciales	El dialogo ha de ser transparente y franco	No hay mención expresa aunque se habla de franqueza y confianza, pero no de ética	Transforman las necesidades y expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles para los clientes actuales y potenciales	No hay mención expresa aunque se habla de franqueza y confianza, pero no de respeto a la ley	No hay mención expresa aunque se habla de franqueza y confianza, pero no de respeto a la normativa internacional de comportamiento	No hay mención expresa aunque se habla de franqueza y confianza, pero no de respeto a los derechos humanos
Líder con visión inspiración e integridad	Los líderes responden de su actuación ante sus grupos de interés y crean una cultura de asunción de responsabilidades	Los líderes son transparentes	El líder ha de dar ejemplo de comportamiento ético y garantizar que sus colaboradores actúan de forma ética, responsable e íntegra.	Se ha de responder ante los grupos de interés y de aumentar la reputación	No hay mención expresa aunque los líderes han de actuar como modelo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético	No hay mención expresa aunque los líderes han de actuar como modelo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético	No hay mención expresa aunque los líderes han de actuar como modelo de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético
Gestionar con agilidad	No hay mención expresa aunque en tanto la organización sea hábil para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas puede ser capaz de dar satisfacción a los Principios de la ISO 26000						
Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas	No hay mención expresa , pero se cita la comprensión de las necesidades de comunicación de las personas	No hay mención expresa , pero se cita la comprensión de las necesidades de comunicación de las personas	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido	Las personas de la organización son una de las partes interesadas	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido
Aprovechar la creatividad y la innovación	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido	Desarrollan iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes	No hay mención expresa , pero podría quedar implícito en su contenido	No hay mención expresa , pero podría quedar implícito en su contenido	No hay mención expresa , pero podría quedar implícito en su contenido
Desarrollar la capacidad de la organización	Establecimiento de una cultura de valores compartidos, responsabilidad y confianza en toda la cadena de valor	Establecimiento de una cultura de transparencia en toda la cadena de valor	Establecimiento de una cultura ética en toda la cadena de valor	El objetivo es lograr beneficios mutuos y mayor valor para sus grupos de interés	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido	No hay mención expresa , pero queda implícito en su contenido
Crear un futuro sostenible	Integrar los conceptos de sostenibilidad en sus estrategia fundamental Promueven estándares económicos, ambientales y sociales en su sector	Integrar los conceptos de sostenibilidad en sus estrategias fundamentales. Promueven estándares económicos, ambientales y sociales en su sector	Integrar los conceptos de sostenibilidad en sus estrategias fundamentales. Promueven estándares económicos, ambientales y sociales en su sector	Toman en consideración la Triple Cuenta de Resultados Hacen proselitismo de participación en la sociedad entre sus grupos de interés	Integrar los conceptos de sostenibilidad en sus estrategias fundamentales. Promueven estándares económicos, ambientales y sociales en su sector	Integrar los conceptos de sostenibilidad en sus estrategias fundamentales. Promueven estándares económicos, ambientales y sociales en su sector	Integrar los conceptos de sostenibilidad en sus estrategias fundamentales. Promueven estándares económicos, ambientales y sociales en su sector

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (201b) e ISO 26000:2010

La comparación ha sido realizada atendiendo al contenido de cada Concepto Fundamental y cada Principio, de forma que se **ha analizado** en qué forma los primeros recogían los segundos. Evidentemente hay Conceptos Fundamentales que no tienen un gran contenido de RSC, como por ejemplo Gestión por Procesos, y otros tienen una relación directa con ella, como Asumir la Responsabilidad de un futuro Sostenible. En cualquier caso no queda ningún Concepto Fundamental que no esté relacionado con un Principio.

Respecto a la versión de 2010 del Modelo EFQM de Excelencia la conclusión general de este análisis es que hay un Concepto Fundamental —**Asumir la Responsabilidad de un futuro Sostenible**— que tiene su reflejo en todos los Principios de la RSC, y un Principio de la RSC —**Respeto a los Intereses de las partes interesadas**— que está recogido en todos los Conceptos Fundamentales. Si de las 56 posibles relaciones se eliminan las 7 correspondientes al Concepto Gestión por Procesos, que es un concepto transversal, quedan 49 relaciones. Analizadas estas se comprobó que en 1 no existe relación y en 28 de ellas es débil, quedando por lo tanto 21 relaciones en las que sí es posible que el Modelo EFQM de Excelencia aporte valor en RSC. De este grupo es necesario extraer las 14 relaciones correspondientes al Concepto Fundamental **Asumir la Responsabilidad de un futuro Sostenible** y al Principio **Respeto a los Intereses de las partes interesadas**. De esta forma quedan 7 relaciones de las cuales **cuatro** se centran en el **Principio de Transparencia**, **dos** en el de **Comportamiento Ético** y **una** para **Rendición de Cuentas**. Consecuencia de esto es que los Principios de Respeto a la Legalidad; Respeto a la Normativa Internacional de Comportamiento; y de Respeto a los Derechos Humanos solo tienen **una** referencia clara en el Concepto Fundamental de Asumir la Responsabilidad de un futuro Sostenible.

En cuanto a la versión de 2013 se han producido avances en Sostenibilidad y RSC. Utilizando el mismo planteamiento anterior vemos que el Concepto Fundamental **Crear un futuro Sostenible** está relacionado con todos los Principios, y el Principio de **Respeto a los Intereses de las partes interesadas** está presente en todos los Conceptos Fundamentales. Al igual que en la versión anterior, hay un Concepto transversal como es **Gestionar con Agilidad**. Eliminando del total de posibles relaciones las correspondientes a Gestionar con Agilidad, Crear un futuro Sostenible y al Respeto a los intereses de las partes interesadas quedan 36 relaciones. De éstas, en 27 la relación con la RSC es débil habiendo pasado la relación entre **Añadir valor para los clientes** y **Rendición de cuentas** de inexistente a débil. Por lo tanto quedan 9 relaciones, **dos** más que en la versión de 2010. De éstas, **cuatro** lo son en **Transparencia**, **tres** en **Rendición de Cuentas** y **dos** en **Comportamiento Ético**.

Se puede ver cómo ha habido un claro avance en RSC en la propuesta de valor de la versión de 2013 frente a la de 2010 puesto que ya no observamos ninguna relación inexistente y se ha producido un **incremento** de las relaciones fuertes y claras de 7 a 9. Además, es de destacar que en el Concepto Fundamental **Crear un futuro Sostenible** se ha **incluido** la Triple Cuenta de Resultados, la integración de

la Sostenibilidad en la estrategia, la promoción de estándares económicos, ambientales y sociales en su sector, y el hacer proselitismo de participación en la sociedad entre sus grupos de interés. Todos estos preceptos **no estaban incluidos** en la versión de 2010. Como puntos negativos podemos decir que la RSC no está claramente recogida en 27 de las relaciones (29 en la versión de 2010) y que siguen siendo los Principios **Respeto al principio de legalidad**, **Respeto a la normativa internacional de comportamiento** y **Respeto a los derechos humanos** los que en menor medida están presentes en los Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM de Excelencia.

Una explicación de este avance es que en la versión de 2013 se menciona que el Modelo EFQM 2013 se basa “*en un conjunto de valores europeos plasmados por primera vez en la Convención Europea de Derechos Humanos (1953) y la Carta Social Europea (revisada en 1996). Este tratado fue ratificado por los 47 estados miembros del Consejo de Europa, que incorporaron sus principios en su legislación nacional*” (EFQM, 2012b, p. 2). Esto marcaría de forma fundamental la intención de exceder la legislación vigente por parte de las organizaciones que apliquen el Modelo EFQM 2013.

En cualquier caso se puede decir que en el Modelo EFQM la RSC está centrada **fundamentalmente** en el principio de **Crear un futuro Sostenible**, aunque el **Respeto a Intereses de las Partes Interesadas** también es importante. En definitiva, al estar la RSC concentrada en determinados Conceptos Fundamentales se puede afirmar que **no es totalmente transversal** y que no está integrada en todo el Modelo EFQM de Excelencia de forma **explícita**. De esta forma, parece que el Modelo EFQM de Excelencia no queda del todo fuera del grupo definido por Waddock y Bodwell (2002) en el que la mayor parte de normas y referenciales se centran en la gestión de la responsabilidad social de una forma **vertical**, esto es **carecen** de la capacidad de gestionar otras áreas de la organización que influyen en la RSC. Por lo tanto es posible que el Modelo EFQM de Excelencia pueda abordar de una manera más consciente aspectos referidos a la responsabilidad social, tal y como indican Ghobadian, Galleary y Hopkins (2007) que debe hacer TQM.

4.4.3 CRITERIOS (EFQM) Y MATERIAS FUNDAMENTALES (ISO 26000)

El estudio de esta relación se ha hecho mediante la comparación de los contenidos de las **172 buenas prácticas sugeridas** en los Subcriterios de la versión de 2010 y los **159** de la versión de 2013 con las **269 Acciones y Expectativas Relacionadas** de los Asuntos tal y como aparecen descritos en EFQM (2010 y 2012b) e ISO 26000 (2010) respectivamente. De esta forma se considera que un Subcriterio recoge lo expuesto en cada Asunto cuando se hagan menciones **expresas**, ya sea por figurar las mismas palabras o similares o porque de una o varias de las expresiones se pueda **derivar** de forma directa que el Modelo EFQM de Excelencia **asume** como propio lo expuesto en la ISO 26000. Por tanto, se evitará incluir aquellas acciones **poco definidas** y **ambivalentes** de las que no se pueda deducir de forma clara e inequívoca una actitud de asunción de la RSC como **integrada** en la gestión. Por ejemplo en el Subcriterio

1a) Los Líderes desarrollan la Misión, Visión y Valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia se dice que: *los Líderes de las organizaciones Excelentes, en la práctica establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad el objeto fundamental de la organización y sus objetivos.* De esta buena práctica no se puede deducir de forma clara e inequívoca un compromiso con las Acciones y Expectativas relacionadas a las que se refiere la Materia Fundamental sobre Gobernanza. Esto sí es evidente en otra de las buenas prácticas sugeridas en el Subcriterio 1a: *Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente.*

En **cuatro** de los subcriterios se sugieren buenas prácticas que no se van a incluir en los siguientes análisis. En **1a** el Modelo EFQM de Excelencia deja claro que el líder que busca ha de ser uno completamente convencido de la importancia de la RSC y de la necesidad de que su actitud sea ejemplo para los demás. Se considera, por tanto, que es un enfoque general y necesario para todos los Asuntos de la ISO 26000. Lo mismo se puede decir de un apartado del **1b** que se refiere al deseo de superar la normativa vigente. En **2c** se dice que las organizaciones excelentes en la práctica aseguran la sostenibilidad económica, social y ambiental. Esta afirmación, aunque correcta, es muy genérica y de ella no se pueden deducir acciones concretas, sino más bien una declaración de intenciones. En el Subcriterio **5a**. Los procesos se diseñan y gestionan para optimizar el valor a los grupos de interés, se diseña el marco de gestión de los procesos implantados en la organización, es decir, si existe un proceso este debería de gestionarse conforme este Subcriterio. Es por tanto una buena práctica metodológica. Así, ha decidido no incluir estos Subcriterios en el análisis siguiente ya que no aportaría valor al estudio por su condición de generalización y universalidad dentro de un sistema de gestión.

En el anexo C se pueden consultar las tablas que relacionan los Subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia con las Acciones y Expectativas contenidas en la Guía ISO 26000. En las páginas siguientes se presentaran los hallazgos encontrados respecto a la presencia de cada Materia Fundamental de la Guía ISO 26000 en los subcriterios del Modelo EFQM.

Gobernanza de la Organización

La alineación de los Subcriterios con esta Materia Fundamental es **bastante grande**. Tanto en la totalidad del Criterio **Liderazgo** como en el de **Estrategia** se pueden encontrar referencias a las Acciones y Expectativas relacionadas en la ISO 26000. En **Liderazgo** están recogidos los puntos de fijación de objetivos y metas, 1a y 1b; demostración de compromiso con la RSC, 1a; creación de una cultura hacia la Sostenibilidad, 1a, 1d y 1e. La rendición de cuentas y la transparencia están presentes de forma muy importante en el 1b y 1c y también es posible verla en el 1a. Los temas de comunicación con las partes interesadas están recogidos en el 1c hacia las externas. La autoridad y responsabilidad en la toma de

decisiones la podemos encontrar en 1a, 1d y 1e. En la versión de 2013 se hace incluso un mayor énfasis en la **asunción de responsabilidades** por parte de todas las personas de la organización. La igualdad de oportunidades esta referenciada en el 1d. Es de destacar que en la versión de 2013 ha desaparecido la mención al deseo de superar la normativa vigente. En esta versión es donde se ha producido uno de los **mayores** cambios hacia la RSC ya que en el Subcriterio 1e se menciona que se tomará la **Triple Cuenta de Resultados** como referencia a la hora de equilibrar imperativos.

En el criterio **Estrategia** los intereses de las partes interesadas son recogidos en 2a, y 2b, la revisión del desempeño está recogida en 2c y la comunicación está presente en 2d. En el criterio de **Personas** encontramos referencias a la creación de una cultura hacia la RSC en los Subcriterios 3a y 3c, mientras que en 3b, 3c, y sobre todo en 3e, se menciona todo lo relacionado con los incentivos sobre el desempeño en RSC, y en 4b encontraríamos la adecuada gestión económica y financiera para la gestión de la recompensa y los reconocimientos. En 3d se tratan los temas de comunicación y participación de los trabajadores, en este caso con un énfasis mayor que en el del resto de partes interesadas. El apoderamiento de las personas se puede encontrar en 3b y 3e y sobre todo en 3c. Al igual que ocurría con Liderazgo hay una reseña a la igualdad en el Subcriterio 3e aunque en este caso es de menor peso. La eficiencia en el uso de los RR.HH. está presente en todo el Criterio Personas pero sobremanera en el 3a.

La promoción de la participación eficaz de los empleados en la toma de decisiones de la organización sobre RSC se puede considerar incluida en el Subcriterio 1a y 3d, pero de forma un tanto genérica y no asegurándose dicha participación al nivel de la toma de decisiones estratégicas.

En el Criterio Alianzas y Recursos en 4b y 4c se encuentra la eficiencia respecto a los recursos financieros y naturales respectivamente. Respecto a los Criterios de **Resultados**, dado que son el reflejo de los Agentes, en todos se pueden encontrar mediciones que permitan gestionar adecuadamente la Gobernanza de la organización, pero es necesario destacar la importancia que los Resultados Clave tienen en este caso ya que será con ellos con los que se rija la gestión de la organización. A lo largo del presente análisis la organización tomará aquellos indicadores que mejor le señalen el estado de la gestión. Para ello se fijará en las circunstancias particulares de su situación por lo que no es posible dar una regla fija de qué resultados pueden estar en el Criterio de Resultados Clave, aunque en la mayor parte de los casos las organizaciones elijen utilizar indicadores de naturaleza económica sin que esto sea restrictivo.

Quizá no está del todo claro la persecución del **equilibrio** de las necesidades de la organización con la de las partes interesadas aunque se hace reseña a ello en 1b con un mayor énfasis en la versión de 2013, que sí se refiere a las expectativas de los grupos de interés pero no como equilibradoras o satisfaciéndolas, sino gestionándolas. Situación similar se encuentra en 1c donde en la versión de 2013 se habla de implantar enfoques para entender, anticipar y dar respuesta a las distintas necesidades y expectativas de sus grupos de interés, añadiéndose que se hará hacia aquéllos clave; y en el Subcriterio 1e) en el que se

habla de que los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestione el cambio de manera eficaz. También se pueden considerar incluido, por la dinámica de implantación del Modelo EFQM de Excelencia, los temas relativos a los registros de las decisiones y a la evaluación y revisión periódica de la gobernanza.

Derechos Humanos

La **Debida Diligencia y las Situaciones de riesgo para los DD.HH.** no aparecen recogidas de forma clara y explícita, si bien podemos considerar que determinadas prácticas podrían estar recogidas en los Criterios Liderazgo, Personas y Alianzas y Recursos. Prácticas como la detección de impactos negativos y su gestión se pueden considerar incluidas en el Modelo EFQM en su conjunto. **No** hay referencia a temas tales como operaciones en territorios con conflictividad política, pobreza, corrupción, comunidades indígenas, infancia y cadenas de suministro complejas. En el asunto **Evitar la complicidad** encontramos referencias a acciones encaminadas a dificultarla y a aliarse solo con aquellos partners con los que es posible la complementariedad. De todas formas **no** hay referencia alguna a la venta de productos a clientes que los puedan usar para cometer violaciones de los DD.HH. ni a la complicidad derivada de desplazamientos de personas de sus tierras. En la versión de 2013 aparece en el Subcriterio 1c la referencia a crear una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor.

La **Resolución de reclamaciones** es tratada en forma de accesibilidad y rendición de cuentas por parte de los líderes hacia los grupos de interés, sobre todo hacia los trabajadores, aunque **no** se hace mención explícita de los DD.HH. El Asunto **Discriminación y Grupos Vulnerables** está **bastante bien** tratado dentro del Modelo EFQM en lo que respecta a no discriminación en toda la cadena de valor y al aprovechamiento de la diversidad. **No** hay referencias a la toma de conciencia sobre sus derechos de los grupos vulnerables y la reparación de la discriminación.

Respecto al Asunto de **Derechos Civiles y Políticos** la mayor parte de ellos están recogidos en leyes y en el Modelo EFQM se puede apreciar la búsqueda de la comunicación fluida entre todas las partes implicadas. En cualquier caso existen dudas respecto de la actitud hacia las denuncias de malas prácticas de la organización por parte de los trabajadores.

Los temas relativos a los **Derechos Económicos, Sociales y Culturales** parecen estar mejor tratados en lo que respecta a los trabajadores. Las relaciones con la comunidad quedan relegadas a contactos relativos al impacto de la producción, y los relacionados con la compra por parte de personas con escasos recursos no se tratan en profundidad. En los **Derechos Fundamentales en el Trabajo**, las acciones relativas al trabajo forzoso y el trabajo infantil quedan reguladas por diversas leyes, y sí hay referencias explícitas a la representación de los trabajadores y a la igualdad de oportunidades y la equidad.

Prácticas Laborales

En el Asunto, **Trabajo y Relaciones Laborales**, los temas relativos al cumplimiento legal, por ejemplo que las relaciones laborales se ajusten a derecho, **no** se tratan toda vez que se suponen asumidos y con el deseo de superar la normativa vigente. El resto de Acciones y Expectativas relacionadas se las puede considerar razonablemente bien cubiertas por las buenas prácticas sugeridas por el Modelo EFQM. Esta afirmación no se cumple en lo que respecta a las relaciones laborales en la cadena de suministro y al desarrollo del bienestar de los habitantes de los países en los que opera, siendo mucho más débil para en el primer caso que en el segundo. En estos apartados el Modelo EFQM **no** presenta buenas prácticas que garanticen la consecución de objetivos.

Las **Condiciones de Trabajo y Protección Social** reciben un tratamiento parecido a las del asunto anterior, y por lo tanto están bien representadas, salvo en lo que respecta al cumplimiento de la normativa de la OIT cuando la legislación nacional **no** recoge sus exigencias. Esto es particularmente importante cuando la cadena de valor está situada, al menos en parte, en países con legislaciones poco desarrolladas. En la versión de 2013 se ha incluido en la conciliación de la vida laboral y familiar, Subcriterio 1e, la recomendación de tener en cuenta la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar.

El Asunto de **Diálogo Social** se encuentra en una situación análoga a la del anterior: la mayor parte de los temas están cubiertos por la legislación, al menos en los países avanzados. Donde las buenas prácticas **no** están tan claras las relativas al aviso sobre los posibles impactos en el tejido social de cambios en las operaciones. El tema relativo al no ejercicio de influencia sobre los gobiernos para la restricción de derechos **no** se encuentra recogido en el Modelo EFQM de Excelencia.

La **Salud y la Seguridad Laboral solo** son abordadas en una práctica genérica en el Criterio Personas y en una referencia en el de Alianzas y Recursos. Esto puede ser debido a que existe un importante cuerpo legal dedicado a estos temas, al menos en los países desarrollados, y a la presencia en muchas organizaciones de sistemas de gestión de los riesgos laborales, por ejemplo según la norma OHSAS 18001. Por lo tanto en ausencia de estas dos condiciones la propuesta de valor del Modelo **no** cubre las Acciones y Expectativas de este Asunto. En el Subcriterio 4c se propone como buena práctica la promoción activa de estándares sociales en su sector lo que puede interpretarse como una sugerencia hacia normas estilo OHSAS 18001. Los temas relativos al **Desarrollo Humano y Formación en el Lugar de Trabajo** están **bastante bien** recogidos en el Modelo EFQM. Solo se carece de indicación de buenas prácticas claras en los puntos relacionados con la desvinculación del trabajador.

Medio Ambiente

En lo que respecta a la **Prevención de la Contaminación** esta es similar a la del Asunto Salud y Seguridad laboral en tanto que la mayor parte de lo sugerido por la ISO 26000 está recogido en la

legislación. De todas formas el Modelo EFQM hace un **mayor** énfasis en los temas medioambientales que en los de prevención de riesgos laborales. En cuanto al **Uso Sostenible de los Recursos** el planteamiento es similar al del Asunto anterior si bien la promoción del consumo sostenible no parece tener tanta atención y son lejanas las referencias a la responsabilidad extendida sobre productos y servicios. En la versión de 2013 se hace mención, Subcriterio 4c, a que la gestión ha de ser sostenible desde el punto de vista ambiental y financiero.

En los dos siguientes Asuntos el Modelo EFQM parece “perder fuerza” en sus proposiciones de valor. **Respecto a la Mitigación del Cambio Climático y Adaptación** al mismo muchos de los temas están cubiertos por la legislación aunque el Modelo EFQM no menciona los Gases de Efecto Invernadero de forma textual. Tampoco hay descritas buenas prácticas respecto al cambio climático en temas de identificación de riesgos, minimización de daños y la respuesta a impacto dentro de la cadena de valor. Respecto a la **Protección del Medio Ambiente y Restauración de los Hábitats Naturales** la primera parte de este asunto estaría cubierta por las diferentes legislaciones mientras que sobre la segunda no hay prácticas expresas identificadas y si otras que podríamos denominar auxiliares o de apoyo una vez que se decidan acometer acciones como las sugeridas por la ISO 26000. En cualquier caso varias de las Acciones y Expectativas relacionadas están recogidas en la legislación.

La versión de 2013 parece haber ido un paso adelante en esta Materia Fundamental al pasar de “*miden y gestionan cualquier impacto negativo de sus operaciones sobre la comunidad y las personas de la organización*” (EFQM, 2010, p. 15) a “*minimizan su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos que cumplan y superen las normas y requisitos legales*” (EFQM, 2012b, p. 15). En 4c se menciona de forma explícita la práctica de promoción de estándares económicos, ambientales y sociales en el sector de actividad de la organización.

En esta Materia Fundamental ocurre lo mismo que con las Prácticas Laborales al existir un gran cuerpo legal en los países europeos, cuna del Modelo EFQM, las referencias no son tan claras a ciertos asuntos como las de la ISO 26000. También aquí muchas de las acciones sugeridas por la ISO 26000 estarían acometidas si la organización tuviera implantados sistemas de gestión medioambiental según referenciales como la ISO 14001, el Reglamento EMAS o la certificación de sus productos con Ecoetiquetas.

Prácticas justas de operación

El Modelo EFQM tiene una clara orientación hacia el cumplimiento de la ley y la no participación en actividades ilícitas o poco éticas dentro de su esfera de influencia, así como a la gestión de riesgos y las relaciones de los líderes con las autoridades y con los proveedores, pero carece de un enfoque más proactivo en lo relativo a la implementación de mecanismos de denuncia y apoyo a los denunciantes en temas de **Anti-corrupción**. Similar carencia de enfoque hacia la acción se puede ver en temas de **Participación Política Responsable y Competencia Justa**. Una mayor actitud hacia la realización de

actividades se puede ver en la **Promoción de la RS dentro de la cadena de valor**. En este caso parece que la proposición de valor es más grande en la parte interna de la cadena de valor que en la externa. La revisión de 2013 ha traído **cambios** en este Asunto que hacen que la propuesta de valor sea **más proactiva**. En el Subcriterio 1c se propone a los líderes que animen a la participación de los grupos de interés en actividades en beneficio de la sociedad en general, y en 4c se menciona la promoción activa de estándares económicos, ambientales y sociales.

Por último el **Respeto a los derechos de propiedad** queda relegado al cumplimiento de la ley y a la preservación de la propiedad de la organización. La versión de 2013 presenta alguna buena práctica que parece ir en la línea de mejorar el desempeño en esta Materia Fundamental, por ejemplo en el Subcriterio 1c donde se habla de establecer con los grupos de interés una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia. En 1d se pueden encontrar referencias a que los líderes han de generar una cultura de responsabilidad y a que la necesidad de agilidad a la hora de responder para mantener una ventaja sostenida. En cualquier caso el Modelo EFQM de Excelencia proporciona herramientas de gestión suficientes para poder acometer los Asuntos de esta Materia Fundamental si contara con buenas prácticas sugeridas más concretas.

Asuntos de Consumidores

Los Asuntos de los Consumidores están **bien** representados dentro del Modelo EFQM especialmente dentro del Criterio de Procesos, Productos y Servicios. Es de destacar la contribución del Subcriterio 4d a la gestión del ciclo de vida, al que también se refieren los Subcriterios 5b y 5d, por lo que podemos afirmar que la vertiente medioambiental de los Asuntos de Consumidores está **muy bien** cubierta. El Modelo EFQM da un paso delante de la ISO 26000 al relacionar la gestión de los proveedores con la aportación de cada vez mayor valor para los grupos de interés, lo que está presente en el Subcriterio 4a. Al estar comprendidos dentro de los grupos de interés la buena práctica sugerida en el Subcriterio 1c de la versión de 2013 sobre el establecimiento con los primeros de una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia permea todo la relación del Modelo EFQM con esta Materia Fundamental.

Como áreas de mejora podemos destacar dos: el **Asunto Acceso a Servicios Esenciales** no está bien cubierto ya que no hay referencias expresas a prácticas concretas dentro del texto de los Subcriterios sino que se trata como consecuencia lógica de otras prácticas; y que el Modelo EFQM no parece hacer **distinción** entre los clientes a título personal y las empresas lo que, dada la mayor vulnerabilidad de los primeros, puede favorecer la aparición de desigualdades de trato.

Por último, y al igual que ocurría con los temas ambientales y de prevención de riesgos laborales, muchas de las Acciones sugeridas por la ISO 26000 forman parte del cuerpo legislativo de la mayoría de los países

Europeos, por lo que la mayor parte de este Asunto solo alcanza su mayor grado de relevancia en entornos más desregulados o con carencia de leyes de protección al consumidor.

Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

Como resumen de esta Materia Fundamental podemos decir que el Modelo EFQM tiene un equilibrio **desigual** ya que ofrece prácticas generalistas a las organizaciones y no sugiere acciones concretas en los Asuntos tratados salvo contadas excepciones. Esta falta de concreción se puede ver en los Asuntos: **Participación Activa de la Comunidad; Educación y Cultura; Creación de Empleo y Desarrollo de Habilidades; Generación de Riqueza e Ingresos** (con la salvedad de la contribución a las pensiones de los trabajadores); **Salud; e Inversión Social**. Solo hay más concreción en el **Asunto Desarrollo y Acceso a la Tecnología** donde es posible encontrar referencias a buenas prácticas más concretas sobre este tema en el Subcriterio 4d relativas al uso de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios y evaluar su impacto. La versión 2013 aporta más valor en algunos de los Asuntos. Así en **Participación Activa de la Comunidad** el Subcriterio 1c propone a los líderes que animen a la participación de los grupos de interés, en este caso a los ciudadanos, en actividades en beneficio de la sociedad en general. La mayor contribución de la versión 2013 a esta materia Fundamental está basada en el Subcriterio 1e con la inclusión de la Triple Cuenta de Resultados.

4.4.5 PASOS DEL EXCELLENCE ONE TOOLBOOK FOR CSR (EFQM) Y PRÁCTICAS Y ORIENTACIONES SOBRE LA INTEGRACIÓN (ISO 26000)

Como ya se ha comentado, el Modelo EFQM de Excelencia cuenta con dos herramientas sobre la RSC que son prácticamente desconocidas por las organizaciones y que son anteriores a la versión de 2010 del Modelo. Es **necesario** realizar esta comparación ya que la ISO 26000 plantea las prácticas que toda organización ha de implantar para trabajar en RSC y el Toolbook propone los pasos a seguir para la implantación de la RSC dentro de un entorno de Excelencia en la gestión sin que se haga mención a contenidos específicos, de forma que no está sujeta a una posible obsolescencia al haberse revisado la revisión del Modelo EFQM de Excelencia. El Toolbook sí plantea un camino a seguir, una hoja de ruta muy clara de qué acciones ha de acometer una organización para implantar la RSC. Su objetivo es “...*que se pudiera integrar de forma sistemática y efectiva la política y la estrategia en RSC dentro de la gestión de las organizaciones.*”

Si el Modelo EFQM emplea un esquema PDCA propio, estructura REDER, en la ISO 26000 en su Capítulo 7, donde se proporcionan guías prácticas sobre cómo **integrar** e **implementar** la RSC en la organización, también se puede vislumbrar un esquema PDCA que comenzaría con la “Relación de las características de una organización con la responsabilidad social” y podría terminar con la “Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de responsabilidad social”, y que tiene

en las “Iniciativas voluntarias para la responsabilidad social” un listado de las mismas entre las que se incluye el EFQM Framework for CSR.

El Excellence One Toolbook es un documento que, después de una introducción a la RSC, presenta 5 Pasos con un total de 21 herramientas para la implantación de acciones en RSC, es decir para el CSP. Estos cinco pasos son: **1.** Crear conciencia y compromiso en temas de RSC; **2.** Identificar los grupos de interés y sus necesidades y expectativas a través de un diálogo directo con ellos; **3.** Realizar autoevaluaciones sobre el CSP con el Framework; **4.** Implantar acciones de mejora relativas a CSP basadas en la autoevaluación; y **5.** Publicar informes sobre el CSP de la organización. Por lo tanto, en el desempeño de las organizaciones deben de poder comprobarse estos pasos. La relación entre las Prácticas Aplicadas de la ISO 26000 con los pasos del Toolbook se puede ver en la tabla 4.11.

Tabla 4.11: Prácticas de la ISO 26000 y pasos del Excellence One Toolbook

Prácticas para integrar la Responsabilidad Social (ISO 26000)		Excellence One Toolbook for CSR (EFQM)	
		Pasos	Herramientas
Reconocer la RSC	Impactos , Intereses y Expectativas	Paso 1. Crear concienciación y compromiso	Objetivo la RSC La RSC como Caso de Negocio Plan de acción maestro para la RSC
	Reconocer las Materias Fundamentales y los asuntos pertinentes en RSC	Paso 2. Identificar los stakeholders, sus necesidades y expectativas	Identificación de los grupos de interés Expectativas de los grupos de interés Identificación de riesgos de los grupos de interés Matriz de comunicación de los grupos de interés
	La Responsabilidad Social y la esfera de influencia de la organización	Paso 3. Llevar a cabo una autoevaluación respecto el EFQM Framework for CSR	Resultados deseados en la evaluación de RSC Requisitos de formación Cuestionario Enfoque pro forma de la triple cuenta de resultados Carta guía Herramienta de priorización
Identificación e Involucramiento con las partes interesadas	Identificación con las partes interesadas	Paso 4. Mejorar las actividades de la organización	Código ético Programa de voluntariado Encuesta de impacto en la sociedad Invirtiendo en la comunidad Visitas de puertas abiertas
	Involucramiento con las partes interesadas	Paso 5. Informar sobre los resultados de la RSC	Información pública Medición del rendimiento Archivo de prácticas de éxito

Fuente Elaboración propia a partir de la ISO 26000:2010 y el Toolbook for CSR (2004)

Como se puede comprobar, una de las **lagunas** del Toolbook es que **no** existe ningún paso en el que las organizaciones se paren a reflexionar sobre qué es la RSC, sino que se toma como algo dado y que hay que aplicar, como algo normativo. Otro de los aspectos de la RSC, según la concibe la ISO 26000, y que no está previsto en el Toolbook, es el relativo a la comprobación del aumento de la **credibilidad** en materia de RSC.

4.4.6 CONCLUSIONES DE LA RELACIÓN DEL MODELO EFQM CON LA ISO 26000

El objetivo de este apartado es sintetizar los hallazgos sobre la relación entre el Modelo EFQM de Excelencia y la Guía de RS ISO 26000 derivados de las comparaciones de sus contenidos vistas en apartados anteriores. Para ello es necesario realizar dos puntualizaciones. La **primera** es que el Modelo EFQM nació en un entorno europeo donde el desarrollo legislativo en temas de RSC, tales como la prevención de riesgos laborales y el medio ambiente, por poner solo dos ejemplos, es exhaustivo. En este contexto, en las buenas prácticas que propone el Modelo EFQM todo lo recogido por los textos legales se obvia. Esta relación entre sociedad avanzada y prácticas en RSC ya había sido sugerida por Matten y Moon (2008). Esta matización se puede ver claramente en una de las prácticas sugeridas en el Subcriterio 1b, que trata sobre la actitud de los líderes hacia la mejora de la gestión, donde se dice: “[los líderes] **respaldan** activamente el deseo de superar los niveles de la normativa vigente”. En parecidos términos se manifiesta NORMAPME (2011, p. 5) cuando dice que: “Las PYMES europeas son **conocidas** por practicar el cumplimiento legal como parte inherente de su responsabilidad social”. Este desarrollo legal puede estar detrás de la afirmación de Ho, Wang y Vitell (2012) de que las compañías europeas **superan** a otras regiones y países en CSP, lo que es consistente con los hallazgos de Hill et al. (2007) y Maignan y Ferrell (2003).

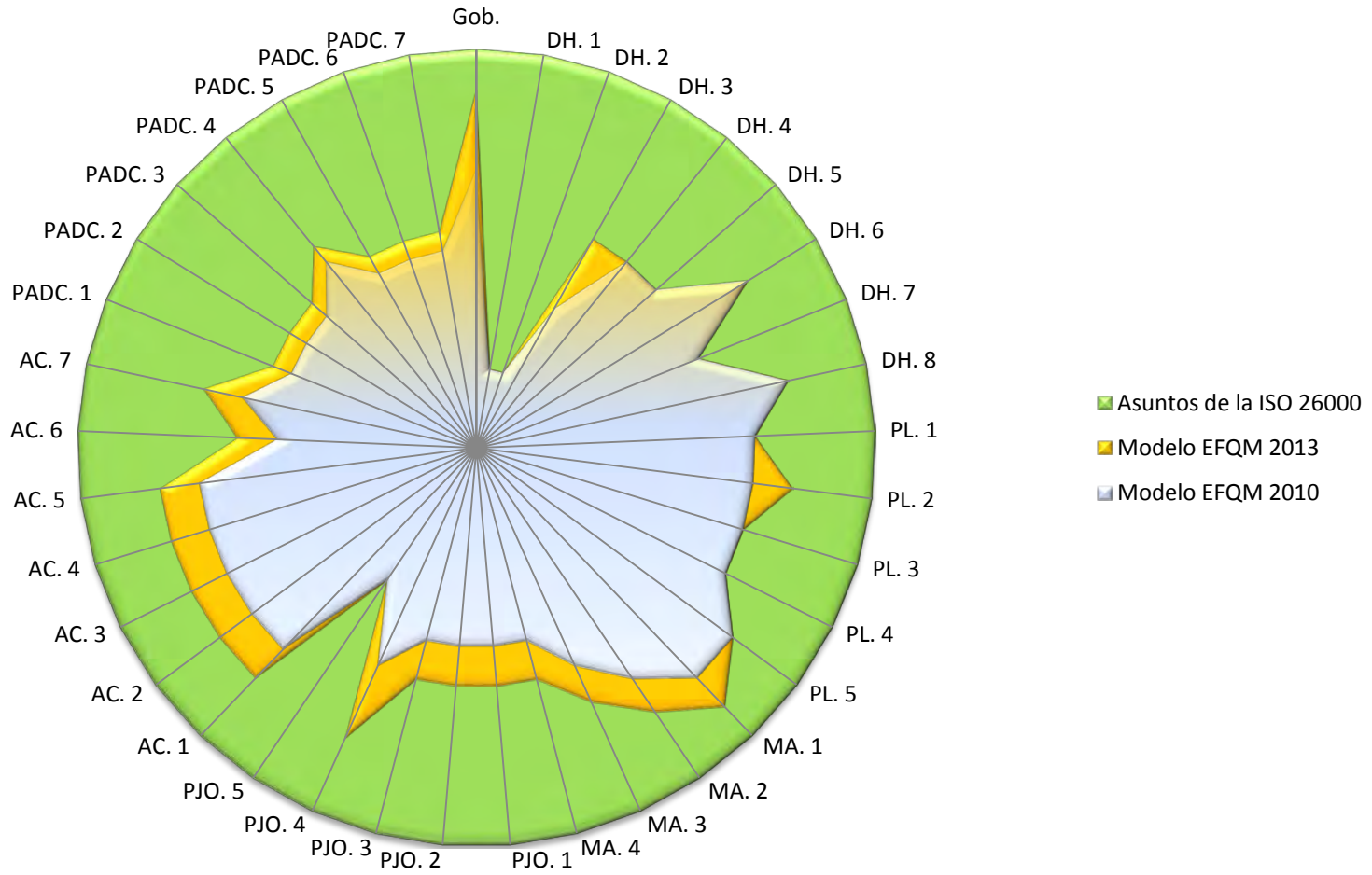
En la misma línea de pensamiento están Otxoa-Errate y Landa (2012) cuando afirman que la ISO 26000 es **poco ambiciosa** desde una perspectiva europea. Esto lleva a la conclusión de que cuando el Modelo EFQM se emplea en países con un desarrollo legal no comparable a la media europea, la propuesta de valor del Modelo en relación con la ISO 26000 es **mucho menor** que la ofrecida dentro de un contexto europeo. Esto es de gran importancia para las organizaciones cuya cadena de valor se sitúa en este tipo de países y para aquellos usos del Modelo EFQM por organizaciones que están situadas en territorios en los que no existan estas garantías legales.

La **segunda** consideración es la clara orientación a **procesos** que tiene el Modelo EFQM, lo que permite salvar la parte más débil de la ISO 26000 que es la no gestión **sistemática** de la Sostenibilidad (Henriques, 2012). Esto se traduce en **dos** consecuencias. La **primera** es que las organizaciones se pueden ver **inducidas** a utilizar esquemas de gestión orientados a procesos en otras materias, como la gestión del medio ambiente. La **segunda** es que proporciona un **marco** de actividades que permiten acometer como un proceso cualquier tipo de iniciativa, y en este caso las iniciativas de gestión de la RSC, aunque no esté explícitamente recogida entre las buenas prácticas sugeridas por el Modelo EFQM. Lo **primero** lleva a la implantación de sistemas de gestión con referenciales tales como las normas ISO 14001 y OHSAS 18001, con lo que se cubren la mayor parte de los temas medioambientales y de seguridad laboral recogidos en la ISO 26000. En este punto es necesario recordar que según Castka y Balzarova (2008) la ISO 26000 está más cerca de la ISO 14000 que de la ISO 9001 y que, tal y como afirman Vintró y Comajuncosa (2009),

existen grandes sinergias entre la ISO 26000 con normas certificables, como son la ISO 9001, ISO 14001 y la OHSAS 18001. La **segunda** consecuencia de esta clara orientación a procesos es que buenas prácticas tales como la implicación con los grupos de interés, la toma de decisiones a tiempo y con información oportuna o la creación de valor para todas las partes interesadas **creen** las condiciones y las inercias organizacionales que permitan acometer acciones en CSP más ambiciosas. Recordando las definiciones de TQM social y técnica que hacían Lewis, Pun y Lalla (2006a; 2006b) vemos que aunque la RSC estos autores la incluían en la primera es necesaria la segunda para poder gestionarla también en el Modelo EFQM de Excelencia tal y como Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994), Wruck y Jensen (1994), Hackman y Wageman (1995) o Sun (1999) habían sugerido para TQM.

Con la intención de poder sintetizar la relación entre el Modelo EFQM – ISO 26000, de forma que visualmente se pueda comprender la propuesta de valor, se ha utilizado un esquema de valoración por tanto por ciento inspirado en el utilizado en el esquema **REDER**. En este esquema se otorga una puntuación en tanto por ciento en función del grado de compromiso de la organización con las buenas prácticas sugeridas en los Subcriterios del Modelo EFQM y en cómo estas se han implantado. Así en tramos de 5% se valora el sistema de gestión de la organización. Todas las versiones del Modelo EFQM han dividido la puntuación total en cinco partes y les han asignado definiciones para ayudar en la tarea de asignar puntuaciones tal y como se puede ver en el anexo A. El método de valoración se ha apoyado en este sistema y se ha basado la puntuación, de 0 a 10, en función de en qué **grado** el Modelo EFQM hace **referencia** o **recoge** en las buenas prácticas presentadas en cada Subcriterio las Acciones y Expectativas sugeridas por la ISO 26000, tal y como se ha expresado en el apartado 4.4.3. Para asignar cada valor se ha tomado como base el análisis precedente. Siguiendo este planteamiento, en la figura 4.3 se ha representado de forma separada la propuesta de valor de la versión de 2010, la utilizada por las organizaciones hasta 2012 (representada en color amarillo), y la de la versión de 2013 que es la última versión en vigor (en color azul).

Figura 4.3: Propuesta de valor del Modelo EFQM en RSC partiendo de la Guía ISO 26000



Fuente: Elaboración propia

LEYENDA

Gobernanza de la Organización	Gob
Derechos Humanos (DH)	Debida Diligencia (DH1); Situaciones de Riesgo para los Derechos Humanos (DH2); “Evitar la complicidad (DH3); Resolución de Reclamaciones (DH4); Discriminación y Grupos Vulnerables (DH5); Derechos Civiles y Políticos (DH6); Derechos Económicos, Sociales y Culturales (DH7); Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (DH8)
Prácticas Laborales (PL)	Trabajo y Relaciones Laborales (PL1); Condiciones de Trabajo y Protección Social (PL2); Diálogo Social (PL3); Salud y Seguridad Ocupacional (PL4); Desarrollo Humano y Formación en el Puesto de Trabajo (PL5)
Medio Ambiente (MA)	Prevención de la Contaminación (MA1); Uso Sostenible de los Recursos (MA2); Mitigación del Cambio Climático y adaptación al mismo (MA3); Protección del Medio Ambiente y Restauración de los Hábitats Naturales (MA4)
Prácticas Justas de Operación (PJO)	Anti-corrupción (PJO1); Participación Política Responsable (PJO2); Competencia Justa (PJO3); Promover la Responsabilidad Social en la Cadena de Valor (PJO4); Respeto a los Derechos de Propiedad (PJO5)
Asuntos de Consumidores (AC)	Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación (AC1); Protección de la salud y seguridad de los consumidores (AC2); Consumo sostenible (AC3); Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias (AC4); Protección y privacidad de los datos del consumidor (AC5); Acceso a servicios esenciales (AC6); Educación y toma de conciencia (AC7)
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad (PADC)	Participación activa en la comunidad (PADC1); Educación y Cultura (PADC2); Creación de Empleo y Desarrollo de Habilidades (PADC3); Desarrollo y Acceso a la Tecnología (PADC4); Generación de Riqueza e Ingresos (PADC5); Salud (PADC6); Inversión social (PADC7)

A la vista de esta figura se puede apreciar cómo el Modelo EFQM recoge bien entre sus **buenas prácticas** las Acciones y Expectativas relacionadas con los Criterios de Liderazgo, Personas y Procesos, Productos y Servicios.

En consecuencia en el Modelo EFQM de Excelencia se hace referencia de forma **solida** a las buenas prácticas sugeridas por la ISO 26000 en las **Materias Fundamentales** Prácticas Laborales, Medio Ambiente y Asuntos de Consumidores. Para el caso de Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad el valor de las prácticas sugeridas es, de media, muy inferior al resto. La Materia Fundamental Gobernanza destaca entre todas las demás ya que el Modelo EFQM de Excelencia sugiere estructuras y prácticas que dan satisfacción a las acciones y expectativas relacionadas de la ISO 26000.

En cuanto a los **Asuntos** de la ISO 26000 que **mejor** son recogidos en el Modelo EFQM de Excelencia se pueden citar Derechos Civiles y Políticos; Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo; Desarrollo Humano y Formación en el lugar de trabajo; Prevención de la Contaminación; Promover la RS en la cadena de valor; Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación; Protección de la salud y seguridad de los consumidores; Consumo sostenible; Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias; Protección y privacidad de los datos del consumidor.

Si se tiene en consideración los hallazgos de Talwar (2011) sobre diferentes Modelos de Excelencia, entre ellos el Premio Deming y el Modelo Malcolm Baldrige, de que el Modelo EFQM de Excelencia es el que mayor peso concede a las Personas de la organización y a la Sociedad, y los trabajos de Al-Tabbaa (2012) sobre que frente al Modelo Malcolm Baldrige el Modelo EFQM de Excelencia tiene ventajas superiores

y es más apropiado para la mejora del desempeño de las ONGs, se puede inferir que el Modelo EFQM es el modelo de Excelencia cuya proposición de valor respecto a la ISO 26000 es **mayor**, y considerar que el Modelo EFQM de Excelencia es el que **mejor** cumple la premisa dada por Adebajo y Mann (2008, p. 1) sobre que estos modelos son un marco de sistemas “*que están basados en principios de los negocios que se ha probado que funcionan y pueden ser utilizados para guiar a las organizaciones hacia lograr desempeños de nivel mundial de forma sostenible*”.

Tal y como se ha visto en los análisis precedentes, el Modelo EFQM de Excelencia en su versión de 2013 presenta una propuestas de valor con una mayor incidencia en temas de RSC. De esta forma la Triple Cuenta de Resultados forma parte de las buenas prácticas sugeridas así como la promoción de estándares en temas económicos, ambientales y sociales.

A la vista de las **carencias** que se han detectado en el análisis, y utilizando el lenguaje del propio Modelo EFQM, se pueden definir una serie de **Áreas de Mejora** tomando como tales aquellos Asuntos relativos a la RSC a los que se les ha otorgado una valoración de cinco o menos puntos:

- ✓ En la Materia Fundamental **Derechos Humanos**, la propuesta de valor del Modelo EFQM es pobre respecto a la Debida Diligencia, las Situaciones de Riesgo para los DD.HH., y en Evitar la Complicidad.
- ✓ Respecto al **Medio Ambiente**, el Asunto que necesita un mejor tratamiento es el de Protección del Medio Ambiente, la Biodiversidad y la Restauración de Hábitats Naturales.
- ✓ La Materia Fundamental **Prácticas Justas de Operación** es una de las que tiene sus Asuntos peor recogidos en el Modelo EFQM. Así ha de mejorar en: Anti-corrupción, Participación Política Responsable, Competencia Justa, y Respeto a los Derechos de Propiedad.
- ✓ Por último la Materia Fundamental peor tratada dentro del Modelo EFQM es la de **Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad** en la que en todos sus Asuntos existen áreas de mejora: Participación Activa en la Comunidad, Educación y Cultura, Creación de Empleo y Desarrollo de Habilidades, Desarrollo y Acceso a la Tecnología, Generación de Riqueza e Ingresos, Salud, e Inversión Social.

Aunque ya se ha mencionado que el Modelo EFQM tiene una mayor propuesta de valor en RSC en su versión de 2013, ésta se basa fundamentalmente en cambios en los Conceptos Fundamentales. Estos Conceptos, a pesar de ser los “*...cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida...*” (EFQM, 2012b), no forman parte directamente de los Criterios que son los elementos sobre los que las organizaciones, y las evaluaciones, basan el desarrollo e implantación de sus acciones. Esto puede llevar a que las intenciones recogidas en los Conceptos Fundamentales no alcancen

el nivel operativo necesario, es decir no lleguen a ser acciones de CSP, para aumentar el compromiso con la RSC de las organizaciones.

En cualquier caso en una organización que utilice el Modelo EFQM de Excelencia como modelo de gestión se propone que su gestión de las acciones en RSC, es decir su CSP, esté influido por estos Puntos Fuertes y Áreas de Mejora. Así, teniendo en cuenta la relación entre los Asuntos de la ISO 26000 y las dimensiones de la RSC expuestas en la tabla 2.15, se puede decir que los puntos fuertes del Modelo EFQM de Excelencia se centran en la **dimensión social**. Por su parte las áreas de mejora más numerosas están en la **dimensión social** y **ética**, estando casi al mismo nivel la dimensión **económica**.

4.5 LA AUTOEVALUACIÓN EFQM COMO HERRAMIENTA DE IMPLANTACIÓN DE ACCIONES DE CSP

Una vez vista la propuesta de valor del Modelo EFQM de Excelencia en RSC es necesario valorar la medida en que el proceso de medición del compromiso de las organizaciones con el Modelo EFQM de Excelencia puede **apoyar** la implantación de acciones en CSP.

4.5.1 EVALUACIÓN SEGÚN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

El grado de **compromiso** de una organización con el Modelo EFQM de Excelencia se mide conforme a una puntuación de 0 a 1.000 puntos. Esta puntuación se logra evaluando, de forma interna — autoevaluación— o externa, el desempeño de las organizaciones en cada una de las áreas representadas en la figura 3.3, que se corresponden con los criterios del Modelo EFQM de Excelencia.

El reparto de la puntuación de cada Subcriterios es a partes iguales en los de Agentes, y para Resultados varía según el siguiente esquema: para los Criterios 6 y el 7 es un 75% para el a) Medidas de percepción, y un 25% para el b) Indicadores de rendimiento; y en el Criterio 8 y 9 es al 50% para cada uno.

La herramienta de análisis del desempeño que el Modelo EFQM de Excelencia ha previsto es la tarjeta REDER, que fue implantada por la EFQM en 1992, y que en palabras de Jackson (1999) está en el corazón del Modelo EFQM de Excelencia. Esta herramienta es una **evolución** del ciclo de mejora continua de Deming-Shewhart (Jackson, 2001; Watson, 2009), está basada en el juicio de los evaluadores y permite una comparación **cuantitativa** (Nabitz, Schramede y Schippers, 2006), siendo sus pautas deliberadamente **no prescriptivas** para que se acomoden a todo tipo de organizaciones, lo que representa una ventaja del Modelo EFQM (Lascelles y Peacock, 1996). Una adecuada utilización de la autoevaluación es muy importante para la organización que la emplea ya que según afirman Alfaro-Saiz et al. (2011, p. 855) *“la información proporcionada por una buena implantación del Modelo EFQM de Excelencia es **muy importante** y puede ser usada para descubrir multitud de factores, a priori escondidos, que facultan la comprensión de la propia organización”*. La lógica REDER se puede ver en la figura 4.4.

Figura 4.4: Lógica REDER (2013)



Fuente: EFQM (2012b)

Esta tarjeta REDER tiene su plasmación de reforma práctica, como herramienta para la evaluación, en **dos tarjetas** para cada uno de los dos grupos de Criterios: una para Agentes y otra para Resultados. En ellas se puntúa cada uno de los apartados de 0% a 100% según el grado en el que se haya comprobado la existencia de evidencias de acciones y resultados tal y como el Modelo EFQM de Excelencia presenta que se han de conseguir. Ambas tarjetas se pueden consultar en el anexo A.

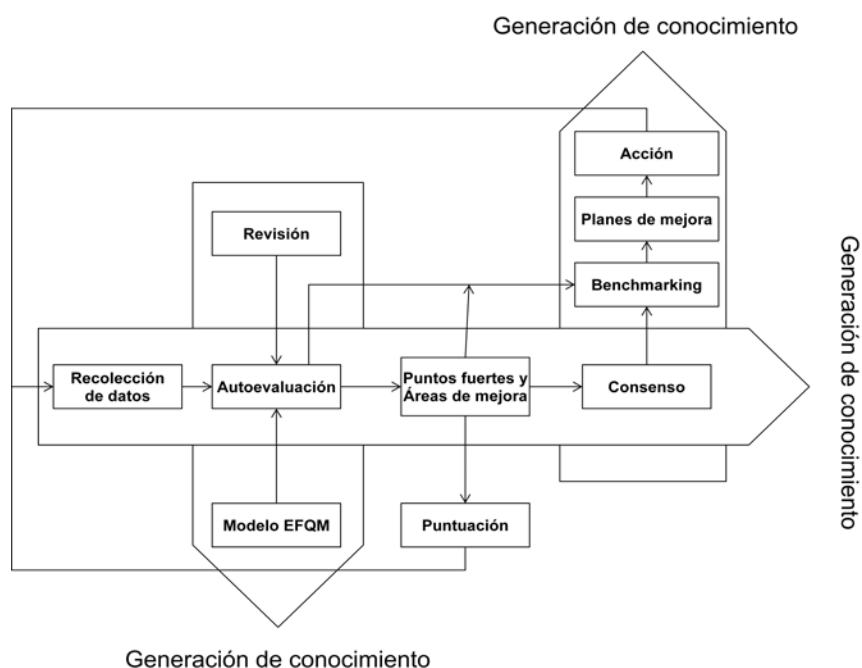
En la versión de 2013 se han introducido **pequeños** cambios respecto a la versión de 2010 al modificarse las directrices de los Atributos de los Elementos de la REDER. Uno de los cambios, quizá el más relevante, sea que la **carga de la prueba** en la evaluación recae en la organización ya que se ha sustituido la búsqueda de evidencias por parte del evaluador que justifique el otorgamiento de la puntuación por la demostración por parte de la organización de su nivel.

La autoevaluación, de una forma genérica, implica la realización de una serie de **actividades** que presentan una **secuencia** temporal definida y que constituyen un proceso **cíclico** lo que permite a las organizaciones mejorar su posición de forma continua respecto al anterior ejercicio de autoevaluación (Balbastre, 2001). Esto se plasma en que se ha identificado una relación **positiva** entre el uso de la autoevaluación y el desempeño de las compañías (Finn y Porter, 1994; Brown y Van der Wiele, 1995; Van der Wiele et al., 1996; Samuelsson y Nilsson, 2002; Ahmed, Yang y Dale, 2003).

La autoevaluación según el Modelo EFQM de Excelencia, tal y como es definida por la EFQM es “*una forma de llevar a cada uno de los equipos de gestión a través de un proceso de incremento de la conciencia compartida sobre la disponibilidad de recursos y como han sido asignados*”. La Autoevaluación es realizada por un **equipo** que debería de estar formado por **trabajadores de varios**

niveles y especializaciones de forma que la visión sobre la actividad de la organización fuera amplia. Una de las mayores fortalezas del proceso de autoevaluación es que **aflore** el conocimiento de la propia organización en forma de **puntos fuertes** y **áreas de mejora** lo que da al Modelo un carácter **dinámico** (Martín-Castilla y Rodríguez-Ruíz, 2008). Las áreas de mejora han de acometerse en forma de **planes de acción**. La garantía de que este proceso refleje el verdadero estado del sistema de gestión de la organización está en que al ser la autoevaluación un proceso se le aplique también la **mejora continua** como sugiere Mason (1997). Dado que existe el riesgo de acumular una gran cantidad de información como resultado de este proceso es necesario darle un uso efectivo mediante planes de acción (van der Wiele et al., 2000). En la figura 4.5 se puede ver una representación gráfica del proceso de autoevaluación:

Figura 4.5: Proceso de autoevaluación



Fuente: elaboración propia a partir de Martín-Castilla (2004)

De esta forma, la autoevaluación puede considerarse un proceso de **generación** del conocimiento con dos partes diferenciadas: la **primera** que ocurre dentro de la organización, y muestra los puntos fuertes y las áreas de mejora; y la **segunda** se refiere al papel del Modelo EFQM de Excelencia como guía de mejores prácticas hacia afuera de la organización (Martín-Castilla y Rodríguez-Ruíz, 2008).

Vista la complejidad del proceso, Balbastre (2001) sintetiza **tres** preceptos necesarios: **compromiso** y la **implicación** de los altos directivos de la organización (Black y Crumley, 1997; Conti, 1997b; Crumley y Black, 1998; Fountain, 1998; Kruger, 1997; Longbottom, 1998; Simpson, Meegan y O'Neill, 1998; Prabhu y Robson, 2000); la **planificación** y la **determinación** de plazos concretos para la realización de

todas las actividades en todo el proceso (Svensson y Klefsjö, 2000); y el **establecimiento** de un clima organizativo que apoye los valores y elementos inherentes al proceso (Black y Crumley, 1997).

4.5.2 RECONOCIMIENTOS A LA EXCELENCIA

En parte porque los premios habían perdido su encanto (Conti, 2004) o por las ventajas que esta forma de reconocer los esfuerzos en gestión reporta (Martínez y Riopérez, 2005) el Club Excelencia en Gestión creó en 2002 los Niveles de Excelencia o Sellos EFQM (su nombre más aceptado) de forma que las organizaciones pudieran obtener un **reconocimiento externo** a su progreso en la gestión según el Modelo EFQM de Excelencia¹⁰.

Dado que sin duda la aplicación de este Modelo genera un proceso de **cambio organizativo** (Sandbrook, 2001) cada organización asume un grado de **compromiso** o seguimiento diferente de los principios que sirven como base para lograr la Excelencia sostenida en una organización y los criterios del Modelo, lo que hace que aparezcan distintos **niveles de compromiso** en la utilización del Modelo EFQM de Excelencia. Estos diferentes niveles son consecuencia de la amplitud y el tipo de cambio organizativo provocado por la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia, y de las propias características del mismo como son su carácter no prescriptivo, el empleo de la lógica REDER, su particular metodología de trabajo y la amplitud de las áreas consideradas (Balbastre, Redondo y Revuelto, 2010).

Estos niveles de compromiso son reconocidos por la EFQM con la entrega de **Sellos** a aquellas organizaciones que, tras un exhaustivo proceso de autoevaluación (McCarthy, Greatbanks y Yang, 2002) y evaluación externa, superen las puntuaciones de 200, 300, 400 o 500 puntos. Un esquema similar se emplea para la evaluación de organizaciones que se presentan a **Premios de Excelencia**. Al final del proceso de Evaluación para la concesión de Premios o la entrega de Sellos la organización recibe un documento con toda la información recogida por el Equipo Evaluador. Los distintos niveles de los Sellos se pueden ver en la figura 4.6. En ella se presenta la correspondencia entre puntuaciones y nivel de reconocimiento establecido por el CEG y la EFQM. Esta correspondencia es analizada desde diferentes perspectivas por diversos autores. Mientras para Mann y Grigg (2004) y McAdam (2000) aquellas organizaciones que han alcanzado un nivel de al menos 600 de los 1000 posibles son consideradas como que tienen un nivel de clase mundial o desempeño excelente, para Dale y Lascelles (1997) los ganadores de premios estarían por encima de los 750 puntos y la clase mundial alrededor de los 1000. Para Lascelles y Peacock (1996) los premios están entre los 700 y los 800 puntos. En cualquier caso, queda expuesta de forma bastante clara la idea de la utilización del Modelo EFQM como un **proceso evolutivo** (Dale y Lascelles, 1997).

¹⁰ Este sistema está armonizado con el esquema de reconocimiento creado por la propia EFQM en base a los *Levels of Excellence* (www.efqm.org). El esquema está diseñado como una evaluación jerárquica, integrada y hecha a medida de las diferentes experiencias de las organizaciones en su uso del Modelo EFQM. Cada organización puede aplicar el nivel que considere más adecuado a su grado de madurez.

Figura 4.6: Niveles de Reconocimiento EFQM



Fuente: Club Excelencia en Gestión (2010b)

La mayoría de las organizaciones centran su acción de mejora en aumentar la puntuación desde un acercamiento al Modelo en forma Vertical. Esto es así ya que la puntuación permite medir la Mejora Continua de la Organización y es la base tanto para el Reconocimiento externo en forma de Sellos a la Excelencia como mediante Premios locales, autonómicos e internacionales. Como consecuencia, las personas encargadas de la autoevaluación o de redactar las Memorias están **muy centradas** en como elevar la puntuación y no en cómo avanzar en los principios del Modelo (Conti, 1997b). Esto puede llevar a situaciones de desencanto con la herramienta y es uno de los problemas del Modelo detectados por Dahlgard-Park (2008, pp. 113-114), en el sentido de que “...la práctica real **no es siempre consistente con la expectativa del uso del modelo.**”

En la práctica de la evaluación, o la autoevaluación, las puntuaciones cercanas a los límites de cada reconocimiento resultan **muy conflictivas** por lo que supone a nivel de éxito, o fracaso, organizacional pasar, o no, de un tipo de reconocimiento a otro. A pesar del cuidado proceso de evaluación externa, en todas sus variantes, podemos hablar de que los puntos no pesan lo mismo dependiendo de si están más o menos cerca de una de las fronteras de puntuación.

Este afán por identificar fortalezas, que aumentan la puntuación, en lugar de debilidades, es lo que ha llevado a hablar de **dos** tipos de autoevaluación: la orientada a la mejora y la orientada a la solicitud de un premio de calidad o Reconocimiento. En la **primera** el objetivo principal es la identificación de áreas de mejora y sus causas subyacentes, mientras que la **segunda** está enfocada más a la identificación de puntos fuertes y la obtención de una puntuación lo más alta posible (Conti, 1997a y 1997b; Balbastre, 2001). En cualquier caso, tal y como recoge Balbastre (2001), la autoevaluación solo se convertirá en un destacado factor de competitividad para la organización cuando la misma forme parte del **ciclo de planificación** estratégica y operativa.

El proceso de evaluación para la obtención de un Reconocimiento en forma de Sello o de presentación a un Premio, ya sea local, autonómico o internacional, **no varía** en esencia. Las organizaciones le conceden una gran importancia a esta práctica que les permite poner en valor su grado de gestión, no solo hacia los grupos de interés internos, sino sobre todo hacia los externos.

Martínez y Riopérez (2005, p. 52) han **resumido** el proceso de evaluación de la siguiente forma: *“La EFQM convoca los Premios Europeos a la Calidad, el Club Gestión de Calidad convoca los Sellos a la calidad, y las entidades certificadoras licenciatarias de Autoevaluación EFQM, reconocidas por el CGA, evalúan, y oficializan la autoevaluación EFQM de la organización para poder presentarse al premio “Sello”, y las entidades certificadoras, evalúan, deciden y renuevan el premio. El Club Gestión de Calidad, propietaria de la marca Sello CGC, supervisa todo el proceso.”*

El Club Excelencia en Gestión, ha realizado una guía sobre cómo se ha de desarrollar el proceso de evaluación de cara a obtener los diferentes reconocimientos (Club Excelencia en Gestión, 2010b). De forma resumida se puede ver en la tabla 4.12 las distintas fases del proceso de evaluación para la obtención de Reconocimientos según el Modelo EFQM de Excelencia.

Si la organización ya ha obtenido un Reconocimiento (Sello de Excelencia 300+, 400+ o 500+/ Recognised for Excellence 3 Stars, 4 Stars o 5 Stars), y desea renovarlo o subir de nivel de Excelencia, puede escoger entre el Proceso descrito anteriormente, o el Proceso según la Metodología Conceptual (Enfoque 2005+), cuya diferencia más importante es la elaboración de una Memoria Conceptual 2005+, y un mayor peso y recursos destinados a las dos visitas realizadas por parte del Equipo Evaluador externo (Club Excelencia en Gestión, 2009a, p. 12)

Tabla 4.12: Fases para la obtención de los Reconocimientos según el Modelo EFQM de Excelencia

	Autoevaluación	Elaboración de un Plan de Mejora	Visita de Validación			Envío de expediente al CEG
Compromiso hacia la Excelencia / Committed to Excellence, 200+	Autoevaluación de todos y cada uno de los 9 criterios del Modelo EFQM de Excelencia, identificando puntos fuertes y áreas de mejora. Informe de autoevaluación y diagnóstico homologado por un licenciatario de autoevaluación	Elaboración de un Plan de mejora: Priorización de acciones de mejora (basadas en la autoevaluación) conforme a: 1. Impacto que tienen las acciones sobre la organización. 2. Capacidad para implantarlas. 3. Ranking que se establece conforme a tales criterios. 4. Definición de un Plan de Mejora e implantación de, al menos, tres acciones de mejora derivados de la autoevaluación realizada	Un validador independiente (perteneciente a la Entidad de Certificación reconocida y al Club de Evaluadores del CEG) visita, entre los seis y nueve meses posteriores a la entrega de la documentación (Autoevaluación homologada y Plan de Mejora), la organización solicitante, para comprobar que se han desplegado las acciones de mejora. Como mínimo se requiere que dos de las tres acciones de mejora estén totalmente finalizadas, existiendo resultados que avalen las mejoras obtenidas. La tercera acción de mejora debe satisfacer el perfil de validación para al menos los elementos de Enfoque de la acción de mejora y el despliegue e implantación de dicha acción.			La Entidad Certificadora enviará una copia del expediente con todos los registros del proceso de evaluación al Club Excelencia en Gestión para la concesión, si procede, del reconocimiento español Sello de Excelencia y de su homólogo europeo Levels of Excellence de la EFQM (convalidación automática).
	Autoevaluación	Elaboración de una Memoria	Análisis de la documentación y Memoria.	Visita de Evaluación	Elaboración del Informe final	Envío de expediente al CEG
Excelencia Europea 300+ / Recognised for Excellence 3 Stars	Ídem a 200+	Elaboración de una Memoria donde describa sus diversas actividades de gestión y los resultados conseguidos. Deberá contener como máximo 44 páginas, y en ella se pide a la organización que aporte evidencias de cómo abordan los diferentes criterios agentes, y de la medida en que sus métodos han sido puestos en práctica. Para los criterios resultados, la organización aportará los datos y resultados obtenidos, y que muestren las tendencias seguidas en la gestión a lo largo del tiempo	Realizada por profesionales formados y experimentados del Club de Evaluadores, que formarán un Equipo Evaluador mixto integrado por personal de la Entidad de Certificación y externos, como mínimo un mes antes de la fecha de evaluación, para realizar el estudio y revisión de la documentación. Una vez revisada esta, se celebrará una reunión de consenso previa a la visita por parte del equipo evaluador.	El Equipo Evaluador verifica y evalúa que todas las actividades de gestión recogidas en la Memoria están implantadas y se ejecutan realmente en sus instalaciones.	Se elabora un informe de evaluación en el que se recogen los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.	Una vez acabada la evaluación de la organización solicitante, la entidad certificadora enviará una copia del expediente con todos los registros del proceso de evaluación al Club Excelencia en Gestión para la concesión, si procede, del reconocimiento español Sello de Excelencia y de su homólogo europeo Levels of Excellence de la EFQM (convalidación automática).
Excelencia Europea 400+ / Recognised for Excellence 4 Stars	Ídem a 300+					
Excelencia Europea 500+ / Recognised for Excellence 5 Stars	Ídem a 300+	Ídem a 300+	Ídem a 400+ exceptuando el formato de la Memoria que ha de ser de 75 páginas.	Ídem a 300+	Ídem a 300+	Ídem a 300+

NOTA 1: Para el reconocimiento 200+ la homologación del informe no es imprescindible, si la organización tiene 200 o más puntos EFQM y posee un Certificado ISO 9.001:2.008 vigente de su sistema de gestión, obtenido hace más de un año, y entregado por organismo competente.

NOTA 2: Puede haber un acuerdo de convalidación en vigor con algunos de los premios o sistemas de evaluación o acreditación existentes a nivel autonómico, nacional o internacional basados en la EFQM, y que sean reconocidos por el Esquema de Reconocimiento.

NOTA 3: Validez del certificado y Renovación: El periodo de validez del certificado Compromiso hacia la Excelencia es de dos años, y para su renovación, se realizará un nuevo proceso cuya duración será la misma que el de la evaluación realizada en su proceso de concesión inicial. En los casos de renovación del mismo nivel de reconocimiento no es imprescindible la homologación de la autoevaluación por parte de un Licenciatario.

Fuente: Elaboración propia a partir de Club Excelencia en Gestión (2010b)

4.5.3 LA AUTOEVALUACIÓN EFQM COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL CSP

Una vez vista la propuesta de valor del Modelo EFQM de Excelencia en RSC cabe preguntarse en que modo la autoevaluación según el Modelo puede **apoyar** la implantación de acciones de CSP en las organizaciones.

En el apartado 3.2 ya se había expuesto la importancia que numerosos autores le conceden a la utilización del Modelo EFQM de Excelencia para la autoevaluación. Esta aplicación del Modelo EFQM de Excelencia ya había sido estudiada previamente por Conti (1991, 1993a, 1993b, 1997a y 1997b) y Hillman (1994) y es, en palabras de Van der Wiele, Williams y Dale (2000, p. 425), “*un enfoque de gestión basado en una visión de **excelencia** en los negocios*” y que es definida por McCarthy, Greatbanks y Yang (2002) como un **proceso exhaustivo**, conlleva tres grandes beneficios:

Primero: la revisión de la evolución en el tiempo del desarrollo de la gestión, y la comparación con la situación ideal objetivo (Alfaro-Saiz et al., 2011).

Segundo: la identificación tanto de puntos fuertes como de áreas de mejora (Hillman, 1994; Aly, 1997; Black y Crumley, 1997; Prybutok y Stafford, 1997; Oakland, 1999;; Svensson y Klefsjö, 2000), que una vez priorizadas, permiten establecer planes de mejora (Porter y Tanner, 1996; Ritchie y Dale, 2000).

Tercero: la comparación con otras organizaciones que empleen la misma herramienta.

Estos beneficios permiten que la organización que implante el Modelo EFQM de Excelencia **cumpla** con la definición de Ackerman (1975) de las **tres** características que ha de tener una organización receptiva en RSC: **monitoriza** y **evalúa** las condiciones ambientales, **atiende** a las múltiples demandas que los grupos de interés le presentan y **diseña** planes y políticas para responder a los cambios en las condiciones reinantes.

La idea de la autoevaluación y la evaluación de la RSC de forma **integrada** es apoyada por Kok et al. (2001), mediante la presentación a Premios de Excelencia, y por Van Marrewijk et al. (2004) quienes sostienen que es **viable** una herramienta de evaluación basada en el Modelo EFQM de Excelencia que combine la Responsabilidad Social y la Excelencia Organizacional. También en un entorno EFQM, Nijhof et al. (2003) han elaborado un método de evaluación de los códigos de **conducta**. Todo ello ha llevado a afirmar a Ebner (2007) que el enfoque sistemático del Modelo EFQM, mediante la evaluación según el método REDER, parece que **encaja** con la evaluación de la RSC y su integración en la organización.

Toda vez que Mendibil et al. (2007) afirman que el Modelo EFQM de Excelencia es uno de los comúnmente usados como prácticas para **desplegar** la RSC, se propone que la autoevaluación según el Modelo EFQM ha jugado un papel importante en la implantación de prácticas de CSP. Esta afirmación está basada en el carácter **dinámico** que aporta el Modelo EFQM de Excelencia al proceso de

autoevaluación (Martín-Castilla y Rodríguez-Ruiz, 2008). No debemos de olvidar que la verdadera aportación del Modelo EFQM a la autoevaluación es la **identificación** de los puntos fuertes y las áreas de mejora y el posterior diseño e implantación de **planes de mejora**. Se defiende el planteamiento que esta cadena de actuaciones será la que permita a las organizaciones incrementar su compromiso con la RSC mediante la implantación de acciones de CSP en forma de planes de mejora en aquellas áreas detectadas como débiles en las autoevaluaciones. Como ya se expuso al presentar el proceso de concesión de los Sellos, los hallazgos de la autoevaluación han de ser validados por una persona externa a la organización y no deberían de diferir mucho de los encontrados por el equipo evaluador que realiza la visita para la concesión del Reconocimiento.

Como consecuencia de la argumentación presentada se cree que la autoevaluación juega un papel importante en la implantación de acciones en CSP por lo que concluimos las siguientes proposiciones:

La **implantación** de acciones relativas al **impacto ambiental** de la organización se ha llevado a cabo como consecuencia de una **autoevaluación o evaluación** según el Modelo EFQM de Excelencia.

La **implantación** de acciones relativas al **impacto en la sociedad** de la organización se ha llevado a cabo como consecuencia de una **autoevaluación o evaluación** según el Modelo EFQM de Excelencia.

La **implantación** de acciones relativas al **impacto económico** de la organización se ha llevado a cabo como consecuencia de una **autoevaluación o evaluación** según el Modelo EFQM de Excelencia.

La **implantación** de acciones relativas al **impacto ético** de la organización se ha llevado a cabo como consecuencia de una **autoevaluación o evaluación** según el Modelo EFQM de Excelencia.

4.6 RECONOCIMIENTOS SEGÚN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y EL MODELO DE DESARROLLO EVOLUTIVO DE RSC DE MAON, LINDGREEN Y SWAEN (2010)

A partir del momento en que una organización decide acometer la tarea de implantar acciones de CSP se embarca en un amplio proceso de análisis y de replanteamiento de su gestión. En él sus capacidades y habilidades para dar respuesta a los temas surgidos de su impacto en las dimensiones de la RSC se van desarrollando y evolucionando. Es por ello necesario conocer cuáles son los elementos que forman ese desempeño y cuáles son las etapas que se atraviesan en el camino hacia la Sostenibilidad. Teniendo en cuenta que muchas organizaciones acometen esta tarea desde un enfoque de excelencia en la gestión se plantea la siguiente pregunta:

¿Está el nivel de desempeño en RSC (es decir el CSP), según la propuesta de Maon, Lindgreen y Swaen (2010), relacionado con el nivel de desempeño en el Modelo EFQM de Excelencia (los Sellos)? Si la respuesta es positiva, ¿significa esto que a más nivel de desempeño en EFQM mayor nivel de desempeño en RSC, es decir en CSP?

El CSP se puede demostrar con acciones **proactivas** como las sugeridas por la ISO 26000 en varios de sus apartados del Capítulo 7 Orientaciones para integrar la RS en toda la organización¹¹. Mediante ellas se han de abordar los Asuntos de cada Materia Fundamental pertinente para cada organización y que están recogidos en el Capítulo 6 de la ISO 26000. Entre ellas pueden estar: Informes de Progreso del Pacto Mundial, certificaciones bajo estándares reconocidos, Memorias según GRI u otras acciones validadas por grupos de interés. Esta relación entre los resultados en CSP y resultados en el Modelo EFQM de Excelencia apoyaría la idea de un business case en RSC y relacionaría la gestión del CSP con el Modelo EFQM de Excelencia con el nuevo mundo de la RSC al que se refiere Vogel (2005b) en el que las organizaciones harían el bien haciéndolo bien, es decir se preocuparían por sus grupos de interés sin por ello descuidar sus obligaciones hacia los accionistas y los clientes. También daría respuesta a la **relación** entre la existencia de estándares éticos y un mejor resultado en CSP, que Wood (1991) ha encontrado inconcluyente.

Lo más complicado del análisis de la CSP en una organización parte de la base de que es necesario **ligar** las buenas acciones con los buenos resultados evitando toda la variedad de posibles combinaciones entre lo “bueno” y lo “malo”, tal y como afirman Dalton y Cosier (1982) con su diferenciación entre la responsabilidad-irresponsabilidad y la legalidad-ilegalidad de los actos, y Wood (1991) entre lo bueno y lo malo. En cualquier caso es, necesario recordar que el CSP no es algo totalmente distinto del desempeño de las organizaciones si no que es algo que ha de ser **perseguido** por las mismas como algo bueno a tener (Wood, 1991) y que da valor al resto de indicadores tradicionalmente aceptados por la literatura académica como de desempeño organizacional. Esto es así ya que la sociedad y las organizaciones están **entrelazadas** y no separadas (Wood, 1991) por lo que se influyen la una a la otra.

Con referencia a la evolución de la Calidad y la RSC, Castka y Balzarova (2007a) citan a Waddock y Bodwell (2004) quienes ya habían sugerido que la evolución de la RSC y la Calidad tenían **patrones similares**. En los comienzos los gerentes cuestionaban si había un business case para la calidad, la calidad era vista como una función y solo posteriormente se convirtió en parte integral de las organizaciones y, asimismo, un incremento de la calidad era visto como un coste irrecuperable. Estos comienzos comunes hacen que la implantación de la RSC se pueda ver como un camino progresivo que parte de la gestión basada en **procesos**, por ejemplo con la ISO 9001, y que se recorre gracias al desarrollo de los sistemas de gestión, las habilidades de las personas y el aprendizaje y el cambio (Peddle y Rosam, 2004). Los hallazgos de Karapetrovic y Casadesús (2009) parecen confirmar lo anterior ya que en su estudio comprobaron como una amplia mayoría de las organizaciones que tenían implantado un sistema de gestión ambiental según la ISO 14001 también disponían de una gestión de la calidad según la ISO 9001,

¹¹ 7.4.3 Incorporar la RS dentro de la gobernanza, los sistemas y procedimientos de la organización; 7.5 Comunicación en RS; 7.6 Aumentar la credibilidad en materia de RS; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS; 7.8 Iniciativas voluntarias para la RS.

habiendo comenzado por implantar ésta norma primero. La relación entre RSC y sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales ya ha sido estudiada por Quintero (2011) quien diseñó una función explícita de RSC que está basada en los indicadores de gestión de los mencionados sistemas. Para el caso en que las organizaciones escojan el Modelo EFQM de Excelencia como su enfoque de gestión, Neergaard y Pedersen (2012) han comprobado que las organizaciones que lo aplican con éxito ya tenían implantados sistemas de gestión con arreglo a normas internacionales.

4.6.1 LA CULTURA DE COMPRENSIÓN DE LA RSC Y EL COMPROMISO HACIA LA EXCELENCIA

La relación entre el desarrollo de la RSC en una organización y el compromiso con sistemas de gestión se fundamenta en las Dimensiones propuestas por Maon, Lindgreen y Swaen (2010) en la tabla 2.19. En concreto, basaremos nuestros argumentos en el primer grupo de Dimensiones de Conocimiento y Actitudinales, en su elemento “*Apoyo de la Alta Dirección*”; en el Grupo de Dimensiones Estratégicas en sus elementos “*Objetivos de desempeño*” y “*Transparencia e Informes*”; y en el grupo de Dimensiones Tácticas y Operativas en su elemento “*Estructuración de las iniciativas en RSC*”.

Apoyo de la Alta Dirección

El “*Apoyo de la Alta Dirección*” es reconocido como un elemento **clave** del modelo de CSP de Wood (1991) en su principio de Gestión Discrecional, tal como se ha comentado en apartados anteriores. También Maon, Lindgreen y Swaen (2010) consideran que el elemento “*Apoyo de la Alta Dirección*” es importante para el desarrollo de la RSC en una organización y lo sitúan dentro de las Dimensiones de Conocimiento y Actitudinales. Para estos autores el paso del Apoyo de la Alta Dirección de la “*Implicación en teoría/de palabra*” a “*Buena implicación/buen apoyo*” constituye uno de los elementos de las dimensiones del desarrollo de la RSC que marca la transición en la Etapa Cultural de la RSC de “*Búsqueda del cumplimiento legal*” —etapa 3—, a “*Búsqueda de capacidades*” —etapa 4—. Esta última etapa, tal y como se puede ver en la tabla 2.19, se puede considerar como el inicio de una clara gestión de la RSC ya que la Visión de la RSC y preeminencia en la cultura organizacional se considera que es Perspectiva de gestión de los grupos de interés / La RSC es influyente.

La importancia de la **actitud** de los máximos gestores también tiene su reflejo en la implantación de acciones de TQM. Estudios como los de Sila y Ebrahimpour (2005) resaltan el significativo papel que el liderazgo tiene en que las organizaciones se enfoquen hacia la calidad, algo que Calvo de Mora, Leal y Roldán (2006) amplían al **compromiso** de los líderes para el caso del Modelo EFQM de Excelencia. Otros autores como Pedersen y Neergaard (2008) señalan cómo el **compromiso** e **implicación** de la dirección, que es un agente impulsor en el Modelo EFQM de Excelencia, también es una condición **previa** en la gestión de la RSC, si se quieren abordar aspectos como la gestión medioambiental, el diálogo con los

stakeholders, los programas éticos o los códigos de conducta. La propia Norma ISO 9000:2005 considera el Liderazgo¹² como uno de los Principios de gestión de la calidad.

Dado que las Normas ISO 9000 consideran la implicación de la alta dirección entre sus principios, esta etapa inicial de una gestión de la organización con criterios de calidad según estándares ISO 9001 sentará las condiciones organizativas propicias para que una organización pueda situarse en las etapas 3 “Búsqueda del cumplimiento legal” o 4 “Búsqueda de capacidades”, etapas en las que se empieza a reconocer la necesaria implicación de la alta dirección. Otros autores, tales como Castka, Bamber y Sharp (2004b), Castka et al. (2004b; 2004a) y Peddle y Rosam (2004), según recogen Castka y Balzarova (2007b), también habían situado a las normas ISO 9000 como el inicio del camino hacia la Excelencia en RSC.

Si la gestión de la RSC con un enfoque hacia la calidad según las normas ISO 9000 se sitúa entre las etapas 3 y 4 del modelo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) ¿Qué es lo que hay en las etapas 1, 2 y 3? Fijándose en la descripción que los autores hacen de las Etapas de desarrollo de la RSC (véase la tabla 2.19), se comprueba que en la etapa 1 ésta es definida como que se rechaza la RSC; la etapa 2, aunque se encuentra dentro de la Fase Cultural de Cultura de Comprensión de la RSC, es definida como de Autoprotección por lo que no existe relación con los intereses y expectativas de los grupos de interés. Por último aquellas organizaciones que estuvieran solo preocupadas por el Cumplimiento Legal, etapa 3, quedarían fuera de una verdadera RSC ya que, como hemos visto, cumplir con la ley, en tanto que obligatorio, no puede ser considerado como RSC. Solamente las organizaciones que estuvieran en los últimos estadios de la etapa 3 pueden considerarse que están iniciando una gestión de la RSC.

Objetivos de Desempeño

Esta correspondencia entre la Norma ISO 9000 y las etapas de desarrollo de la RSC también se observa atendiendo al elemento “*Objetivos de Desempeño*” de las Dimensiones Estratégicas. Las etapas 3 y 4 (véase la tabla 2.19) vienen a recoger requerimientos contenidos en el punto 1.1, Generalidades, de la Norma ISO 9001:2008:

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, aplicables cuando una organización:

- a) *Necesita demostrar su capacidad para suministrar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables y;*

¹² **0.2 Principios de gestión de la calidad: b) Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

- b) *Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la efectiva aplicación del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los requisitos reglamentarios que le sean aplicables.*

Por lo tanto, el inicio de la gestión según criterios de calidad, representada en su nivel inferior por las Normas ISO 9001, situaría a la organización en la etapa 3 en la que, según Maon, Lindgreen y Swaen (2010, p. 32): “*La organización se centra en cumplir marcos regulatorios cada vez más evolucionados y severos, y también se esfuerza en cumplir estándares mínimos de su negocios, principalmente en las áreas de empleo y producción*”. Esta búsqueda del cumplimiento de marcos cada vez más **severos**, junto con la ya mencionada necesidad de distinción de la competencia, presenta las bases para la progresiva implantación de sistemas de gestión en áreas como el medio ambiente o la prevención de riesgos por mencionar algunos. Ya Russell (2000) apuntaba la necesidad de avanzar desde la ISO 9001 hacia el Modelo EFQM de Excelencia pero en un escenario de **complementariedad** y no de competencia. Esta **cohabitación** de sistemas puede ser explicada como consecuencia de que estos modelo y normas tienen metodologías muy similares, ya que incluyen la gestión por procesos y la certificación por tercera parte (Marimón, Casadesús y Heras, 2006) entre otras similitudes. Esta es la causa a la que Poksinska, Dahlgard y Eklund (2003) atribuyen que la implantación de la ISO 9001 **facilita** claramente la implantación de la ISO 14001.

Una organización más avanzada en la excelencia en la gestión según el Modelo EFQM, reconocida con un Sello 200+ “Compromiso de Excelencia Europea” permitiría pasar a la etapa 4 de gestión de la RSC, ya que en esta etapa ya se exige la aparición de iniciativas de RSC que aporten valor. Desde el punto de vista de gestión de la calidad, el Esquema de Reconocimiento del Club Excelencia en Gestión (2010) para un Sello 200+ exige un certificado ISO 9001 con un año de antigüedad y más de 200 puntos EFQM alcanzados en una autoevaluación. Aunque no es condición necesaria para implantar una gestión excelente haber implantado previamente la norma ISO 9001, muchas organizaciones parten de ella para buscar mayores cotas de desempeño al haber llegado o a un punto muerto que no les permite seguir con la **espiral** de aprendizaje y mejora (Marimón, Heras y Casadesús, 2009), o una búsqueda de **diferenciación** ya que el valor de un certificado es inversamente proporcional al número de ellos en el mercado (Heras, Arana y Casadesús, 2006; Marimón, Heras y Casadesús, 2009).

Transparencia e Informes

Para poder relacionar los Reconocimientos según el Modelo EFQM de Excelencia con el trabajo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) en el elemento “*Transparencia e Informes*” de sus Dimensiones Estratégicas y en su elemento “*Estructuración de las iniciativas en RSC*” de las Dimensiones Tácticas y Operativas es necesario considerar el proceso que lleva a una organización a conseguir un Sello. La organización debe pasar por los procesos, consecutivos, de autoevaluación y evaluación externa, que culminan con la consecución de un Reconocimiento si se superan las puntuaciones requeridas. La autoevaluación es

reconocida por numerosos autores (e.g. Hillman, 1994; Black y Crumley, 1997; Van der Wiele, Williams y Dale, 2000; Samuelsson y Nilsson, 2002; Ahmed, Yang y Dale, 2003 y Tarí, 2006; Kim et al., 2010) como una de las aplicaciones **más comunes** del Modelo EFQM de Excelencia.

Los procesos de autoevaluación y de evaluación externa para la consecución de los Reconocimientos EFQM consisten en la comparación a intervalos de tiempo regulares, dos años, de la implantación de políticas, planes de acción, y sus resultados, frente al Modelo EFQM de Excelencia (Conti, 1993 y Hillman, 1994). Con ello, como ya se ha comentado en el apartado 4.5.3., es posible alcanzar tres grandes beneficios: la **revisión** de la evolución en el tiempo del desarrollo de la gestión, de forma que los gestores pueden emplear el feedback de la evaluación para fijar y abordar nuevos objetivos; la **identificación** tanto de puntos fuertes como de áreas de mejora, que una vez priorizadas, permiten establecer **planes** de mejora; la **comparación** con otras organizaciones que empleen la misma herramienta. De los tres grandes beneficios expuestos vemos que es en el **segundo** donde encontramos la mejor orientación para poder relacionar el Modelo EFQM de Excelencia con el modelo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010).

La realización de un proceso de autoevaluación y evaluación externa contribuye a **sentar** las bases para atender las demandas de los grupos de interés dado que la autoevaluación imbuye a la organización una actitud de información y de transparencia, o dicho de otra forma, de **rendición de cuentas**. Esta actitud hace posible que las organizaciones sean proclives a la presentación de informes, lo cual situaría a las organizaciones inmersas en procesos de autoevaluación, necesarios en la consecución de los Sellos, al menos en la etapa 3 del Modelo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010). Si observamos la Tabla 2.19, el elemento “*Transparencia e Informes*” sitúa en la etapa 3 el punto de inflexión desde una postura de justificación a una postura de información.

Estructuración de las iniciativas en RSC

Como se ha visto, uno de los beneficios de los procesos de autoevaluación y de evaluación externa es la **ejecución** de planes de acción para la mejora. Estos planes de acción tienen su equivalente en el elemento de “*Estructuración de Iniciativas de RSC*” del Modelo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) en la etapa 4.

Es factible pensar que el diseño de estos planes de acción para estructurar las iniciativas en RSC se puede ver **favorecido** por el establecimiento de los planes de mejora en los procesos de obtención de un Sello puesto que el contar con planes de acción es el requisito que han de cumplir las Áreas de Mejora detectadas en una autoevaluación de una organización que aspire al Reconocimiento 200+.

Por tanto, del análisis realizado a partir de las Dimensiones del Modelo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) podemos situar a las organizaciones cuyo desarrollo de acciones en CSP reúne las características de la etapa 4 en una etapa de compromiso con el Modelo EFQM de Excelencia tal que les pudiera llevar a obtener un reconocimiento **200+**.

4.6.2 LA CULTURA DE ASUNCIÓN PLENA DE LA RSC Y LOS RECONOCIMIENTOS A LA EXCELENCIA

La consecución de mayores niveles de desempeño con el Modelo EFQM conduciría a saltos progresivos en las etapas propuestas en el Modelo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010). Con la intención de analizar la relación entre ambos modelos a partir de esta etapa 4 es necesario volver a la herramienta de evaluación REDER. La tarjeta REDER tiene dos versiones, una para la evaluación de los Criterios Agentes y otra para la evaluación de los Criterios de Resultados.

En los Criterios Agentes se puede comprobar que cada **Elemento** está constituido por **Atributos** que definen las características principales que éstos han de poseer. La valoración del grado de desarrollo de estas características en la organización sitúa el desempeño en una escala de 0 al 100%. Análogo planteamiento se emplea para los Criterios de Resultados donde el grado de desempeño aumenta a medida que crece la profundidad y cobertura de los resultados de todas las áreas de la organización.

Fijándose en la tabla de Agentes se comprueba que la forma de puntuar es incremental, donde el salto de un nivel de compromiso con el Modelo EFQM a otro se produce por la **combinación** de factores como la fundamentación y la integración con la estrategia, el grado de implantación y sistematicidad de las acciones en todas las áreas de la organización y la capacidad de aprendizaje sobre el desempeño.

Similar forma de puntuar encontramos en la de Resultados, donde los resultados de gestión han de ser efectivos para la toma de decisiones a partir de ellos demostrando que son **relevantes**, bien **medidos**, que **abarcan** las áreas importantes de gestión, con la suficiente **trayectoria** como poder valorar su solidez y que **demuestran** un planteamiento hacia enfoques de liderazgo de mercado donde los objetivos de gestión se alcanzan como consecuencia de la toma de decisiones de gestión. De esta forma se pone de manifiesto que al igual que en el Modelo de desarrollo de la RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010), el desarrollo en el Modelo EFQM está cifrado de la misma forma: evolución de menor grado de implicación a mayor y de menor cobertura de aspectos, a presencia en todas las áreas de gestión de la organización.

En consecuencia, teniendo en cuenta las sugerencias sobre las evidencias que han de encontrar las personas que realicen una evaluación según el Modelo EFQM de Excelencia, ya sea esta externa o interna, y que vienen recogidas en las matrices REDER, se puede relacionar el modelo de desarrollo de la RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) con los niveles de Reconocimiento según el Modelo EFQM de excelencia, de acuerdo con la síntesis presentada en la tabla 4.13.

De la tabla 4.13 es importante destacar que las organizaciones pueden atravesar **fases** en las que existe la posibilidad de un descenso en los niveles de desempeño, bien por dificultades del mercado o por un planteamiento estratégico como apertura de nuevos mercados o reestructuraciones.

También, tal y como afirman Maon, Lindgreen y Swaen (2010), las organizaciones no tienen por qué pasar por todas y cada una de las etapas anteriores, ni tan siquiera comenzar por la menos avanzada, dado que el grado de gestión, y de recursos disponibles, será el que marque el **inicio** de la implicación consciente con la gestión según principios de RSC y/o Modelo EFQM de Excelencia.

También es interesante comentar que las organizaciones no tienen por qué sentir la necesidad inmediata, ni tan siquiera a largo plazo, de saltar al estado siguiente una vez que consiguen el anterior. Es posible que en muchos casos solo determinadas situaciones (van Marrewijk, 2003) hagan que las organizaciones cambien su enfoque de gestión, de forma que no se debe fijar un nivel **uniforme** de CSP para todas las organizaciones, sino que cada una ha de buscar el suyo **propio** conforme a sus valores personales y organizativos (van Marrewijk y Werre, 2003), por lo que es necesario aplicar un enfoque de **contingencia** al CSP (Carroll, 1979; Rowley y Berman, 2000). Esto es, reconocer la naturaleza inherentemente **multidimensional** del CSP (Rowley y Berman, 2000; Waddock y Graves, 1997a; Schreck, 2011) donde ha de estar **ponderado** en función del **impacto** que la organización tenga en cada una de sus dimensiones, y el momento en que este impacto se produce.

Tabla 4.13: Relación entre el Modelo de desarrollo de la RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) y el esquema de Reconocimiento del Modelo EFQM (2010)

Fase cultural de la RSC	Etapa de desarrollo de la RSC	Reconocimientos EFQM	Visión de la RSC y preeminencia en la cultura organizacional	Dimensiones del desarrollo de la RSC										
				Dimensiones de Conocimiento y Actitudinales			Dimensiones Estratégicas				Dimensiones Tácticas y Operativas			
				Sensibilidad organizacional hacia los asuntos de RSC	Impulsores de las iniciativas en RSC	Apoyo de la alta dirección	Repuesta social	Razonamiento detrás de las iniciativas de RSC	Objetivos de desempeño	Transparencia e informes	Relaciones con los grupos de interés	Asignación de recursos	Estructuración de las iniciativas en RSC	Coordinación de los temas en RSC
Cultura de Comprensión de la RSC	4. Búsqueda de capacidades	200+	Perspectiva de gestión de los grupos de interés / La RSC es influyente	Creciente conciencia sobre las ventajas que se pueden conseguir en temas de RSC	RSC percibida como un deber y una obligación – se centra en la confluencia de expectativas	Implicación aceptable / apoya	Acomodaticia	Licencia para operar	Anticipación de nuevos requerimientos y expectativas / Identificación de nichos rentables de iniciativas en RSC	Informe interno / Posición de información selectiva	Interactiva	Generalmente suficiente pero inconstante financiación	Planes de acción	Multi funcional
Cultura de asunción plena de la RSC	5. Cuidado	300+	Perspectiva de dialogo con los grupos de interés / La RSC toma cuerpo	Conciencia informada sobre la RSC	La RSC percibida como importante por si misma	Compromiso	Adaptativa	Ventaja competitiva	Gestión activa de asuntos relacionados con la RSC / Definición de amplias oportunidades de negocio	Posición de información pública	Influencia reciproca	Financiación fiable	Programas	Cros funcional
	6. Fortalecimiento	400+	Perspectiva de Sostenibilidad / La RSC como prevalente	Objetivos de liderazgo sobre temas de RSC	La RSC percibida como una inexorable dirección a tomar	Compromiso sólido	Proactividad estratégica	Proposición de valor	Lidera el grupo / Desarrollo de influencia sostenible en los negocios mediante iniciativas de RSC	Certificación de la información pública	Colaborativa	Financiación substancial	Sistemas	Realineamiento organizacional
	7. Transformación	500+	Perspectiva de cambio de juego / La RSC ha arraigado	La RSC como una ideología internalizada de gestión	La RSC es la única alternativa considerando la interdependencia universal mutua	Dedicación	Proactividad	Finalidad ampliada / Cambio social	Difusión de experiencia / Maximización de externalidades positivas	Posición de total transparencia	Innovación conjunta	Financiación no limitada y compromiso de asignación de recursos	Integración completa / La RSC como forma habitual de hacer negocios	Institucionalización

Fuente: elaboración propia a partir de Maon, Lindgreen y Swaen (2010)

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, —y tomando como base el Modelo de siete etapas de desarrollo de la RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010)—, se plantea la **hipótesis exploratoria** de que existe una relación entre sus etapas de desarrollo de la RSC y los niveles de Reconocimiento según el Modelo EFQM de Excelencia. Para ello se propone que el grado de Reconocimiento EFQM está relacionado con las prácticas implantadas de CSP en la organización, lo cual se concreta en las siguientes **cuatro** propuestas exploratorias:

Las organizaciones con un nivel de Excelencia en la gestión que ha obtenido un Reconocimiento según el Modelo EFQM de Excelencia de **200+** han alcanzado un nivel de desempeño en RSC de **Búsqueda de la Capacidad** según la clasificación de Maon, Lindgreen y Swaen (2010).

Se comprobará si las organizaciones con **Sellos 200+** tienen implantado un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 o equivalente.

Las organizaciones con un nivel de Excelencia en la gestión que ha obtenido un Reconocimiento según el Modelo EFQM de Excelencia de 300+ han alcanzado un nivel de desempeño en RSC de **Cuidado** según la clasificación de Maon, Lindgreen y Swaen (2010).

Se comprobará si las organizaciones con **Sellos 300+** tienen implantados sistemas de gestión de la calidad según ISO 9001 y de gestión del medio ambiente según ISO 14001 o equivalentes, ya estén certificados o no.

Las organizaciones con un nivel de Excelencia en la gestión que ha obtenido un Reconocimiento según el Modelo EFQM de Excelencia de **400+** han alcanzado un nivel de desempeño en RSC de **Fortalecimiento** según la clasificación de Maon, Lindgreen y Swaen (2010).

Se comprobará si las organizaciones con **Sellos 400+** tienen implantados sistemas de gestión de la calidad según ISO 9001, de gestión del medio ambiente según ISO 14001 y de gestión de la prevención de riesgos laborales según OHSAS 18001 o equivalentes.

Las organizaciones con un nivel de Excelencia en la gestión que ha obtenido un Reconocimiento según el Modelo EFQM de Excelencia de 500+ han alcanzado un nivel de desempeño en RSC de **Transformación** según la clasificación de Maon, Lindgreen y Swaen (2010).

Se comprobará si las organizaciones con Sellos 500+ tienen implantados sistemas de gestión de la calidad según ISO 9001 o equivalente, de gestión del medio ambiente según ISO 14001, y de gestión de la prevención de riesgos laborales según OHSAS 18001, y otras normas tales como

UNE 166002¹³, ISO 27001 y Reglamento EMAS. Aparecen las Memorias de Sostenibilidad y normas de RSC como: SA 8000, AA1000, SG 21¹⁴, Pacto Mundial, etc.

4.7 PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA Y LA RSC POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS EN LA IMPLANTACIÓN DEL CSP

Maon, Lindgreen y Swaen (2010) ya señalaban la importancia que la actitud de los directivos tenía en su modelo de desarrollo evolutivo de la RSC, pero dado el relevante papel que también juegan en entornos de TQM debemos de estudiarlo tanto desde el punto de vista de la **calidad** como de la **RSC**.

Como ya se ha visto en la tabla 3.2 del apartado 3.1.4 numerosos autores consideran que el Liderazgo forma parte **fundamental** de las dimensiones de TQM. Por su parte el Modelo EFQM de Excelencia le dedica no solo un Concepto Fundamental sino también el primero de los Criterios Agentes como claro indicador de que el posterior desarrollo de una gestión enfocada a la excelencia está impulsada por él.

Para Sila y Ebrahimpour (2005) es significativo el papel que el liderazgo tiene en que las organizaciones se enfoquen hacia la calidad, opinión que comparten Calvo de Mora, Leal y Roldán (2006) para el compromiso de los líderes con el Modelo EFQM de Excelencia. También Pedersen y Neergaard (2008) señalan el compromiso e implicación de la dirección como una condición previa en la gestión de la RSC, siendo además éste un agente impulsor en el Modelo EFQM de Excelencia. Por su parte Pojasek y Hollist (2011) incluyen el Liderazgo como una de las categorías de su marco híbrido de desempeño de la RSC.

El vínculo entre los principios **morales** de los directivos y la conducta ética de las organizaciones es señalado por, entre otros, Wood (1991), Nakamura, Takahashi y Vertinsky (2001), Hemingway y Maclagan (2004), Choi y Wang (2007), Jones (2007) y Swanson (2008). McAdam y Leonard (2003) señalan que el liderazgo es considerado como **esencial** para el desarrollo de conceptos como el Impacto en la sociedad y la Responsabilidad pública y la ciudadanía en los modelos EFQM de Excelencia y Malcolm Baldrige. En relación con el CSP, ya Wood (1991) había reconocido el Apoyo de la Alta Dirección como un elemento **clave** de su modelo de CSP incluyéndolo dentro de su principio de Gestión Discrecional, tal como se ha comentado en apartados anteriores.

Asimismo la norma ISO 26000 incluye el liderazgo, aunque no de forma explícita, dentro de su materia fundamental Gobernanza considerando que es el factor **más** importante para alcanzar un nivel adecuado en RSC. Esto se pone **claramente** de manifiesto al tener en cuenta las Acciones y expectativas asociadas a la Gobernanza.

¹³ Norma UNE 166002:2006. Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i.

¹⁴ Norma SG 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. Iniciativa que define criterios acerca del establecimiento, implementación y evaluación de los sistemas de gestión en ética y responsabilidad social.

De esta forma para que la RSC esté **integrada** en los sistemas de gestión de la organización se necesita que las políticas, prácticas y procesos de la organización la recojan de forma tal que se asegure que ante situaciones económicas adversas la organización no se **descuelgue** de las prácticas en RSC (Weaver, Trevino y Cochran, 1999). Para ello es necesario un **cambio** cultural (Doppelt, 2003; Dunphy, Griffiths y Benn, 2003) al que se puede llegar por un liderazgo **comprometido** con la RSC (Werre 2003; Lyon, 2004; Maon, Lindgreen y Swaen, 2009) capaz de **impulsar** los cambio en la organización (Cramer, Jonker y van der Heijden, 2004).

A pesar de que la idea de que los directivos pueden ser **facilitadores** de la RSC se inició, según reconocen Frederick (2006) y Swanson (2008), en los EE.UU. en la década de los 50 con el trabajo de Abrams (1951), la relación que existe entre la implantación de acciones de CSP y el papel percibido por los directivos hacia la RSC es un tema al que no se le ha dedicado **suficiente** atención según Mackey, Mackey y Barney (2008) y Waldman y Siegel (2008). Según afirman Porter y Kramer (2006a) la RSC es una **prioridad** para los ejecutivos en cualquier país dado que los gobiernos, los activistas y los medios de comunicación se han centrado en hacer rendir cuentas a las empresas sobre las consecuencias sociales de las decisiones empresariales. También Quazi (2003) y Swanson (2008) reconocen el papel **fundamental** de los directivos en este campo. Diferentes estudios no académicos también sugieren el papel fundamental de los directivos en la implantación de la RSC. Así para el estudio *A New Era of Sustainability* (Pacto Mundial de la ONU – Accenture, 2010) el 96 % de los directivos cree que la Sostenibilidad debería de estar **completamente** integrada en la estrategia y las operaciones de las compañías, y según KPMG (2010) el 62% de las 378 compañías encuestadas en 61 países **cuentan** con un programa de Sostenibilidad. Probablemente esto sea consecuencia de que, tal y como afirma la MIT Sloan Management Review y Boston Consulting Group (2012), el 70% de las compañías habían **incluido** la Sostenibilidad en las agendas de sus gestores en los últimos 6 años, de las cuales el 20% en los últimos 2 años. La importancia de la RSC en las agendas de los directivos también está apoyada por el hecho destacado por KMPG (2011) de que la función de RS en las empresas del IBEX 35 se encuentra generalmente dependiente de un **director general** perteneciente al Comité de Dirección. Es de resaltar que, según este mismo estudio, las organizaciones españolas están **liderando** el grupo de países donde los Informes de Sostenibilidad tienen más calidad en su comunicación y donde el nivel de madurez es mayor. Y todo ello a pesar de que un estudio de la Fundación Adecco (I Estudio Directivos y Responsabilidad Corporativa, 2010), realizado a 120 Altos Directivos de empresas españolas resalta el dato de que el 31,3% de ellos admite que su empresa no concede la suficiente **importancia** a la RSC. Es importante señalar que en el estudio de 2011 (II Estudio Directivos y Responsabilidad Corporativa, 2011) esta cifra se ha reducido hasta el 22,3%.

De todas formas, Mackey, Mackey y Barney (2008) llegan a la conclusión de que el compromiso de los directivos hacia la RSC no es **ni necesario ni suficiente** para la implantación de acciones en CSP, aunque

sí reconocen que hay una correlación **positiva** entre ellos, según Whetten y Mackey (2007). Dentro de la influencia que tiene sobre la RSC se defiende la idea de que un factor muy importante es el comportamiento **ético** individual de los propios directivos en tanto que personas; el principio de Gestión Discrecional al que se refería Wood (1991). Juzgando el comportamiento de los directivos se puede suponer cual puede ser su actitud hacia una implantación real de la gestión de la RSC. El papel de los directivos como **líderes**, como **ejemplo** y como **generadores** de la cultura organizativa tiene un gran valor en la importancia que se le otorga a la RSC en las organizaciones.

En esta línea Swanson (1999) propone que “...*el sentido de la moralidad de los ejecutivos tiene una gran influencia en las políticas y programas de evaluación ambiental, la gestión de los grupos de interés, la gestión del resto de asuntos que llevan a cabo los trabajadores*” (Carroll y Buchholtz, 2006, p. 59). Para Trevino y Nelson (2007) la aplicación de iniciativas integradas en RSC solo es posible si se produce una **evolución** de los directivos que permita que la toma de decisiones tenga un apoyo de la cultura organizacional. Para Maon, Lindgreen y Swaen (2010) el apoyo de los altos ejecutivos es muy importante dentro de su modelo de desarrollo de la RSC, ya que cuando la organización pasa de la simple “Búsqueda del cumplimiento legal” a la “Búsqueda de capacidades” el *Apoyo de la Alta Dirección* pasa de “**Implicación en teoría/de palabra**” a “**Buena implicación/buen apoyo**”. Para Hung (2011) cuanto más **preocupados** estuvieran los directivos por los grupos de interés, más fácilmente se percibiría la necesidad de jugar un papel en la RSC de forma efectiva.

Pero, ¿qué significa el papel de los directivos en RSC? Según Hillman y Hitt (1999) y Keim y Baysinger (1988) se refiere a su **rol** cuando toman acciones en RSC para producir o inducir resultados organizacionales, sociales y de política pública que favorecen la satisfacción de las expectativas de sus grupos de interés. Teniendo en cuenta el planteamiento basado en Principios, Proceso y Resultados (Wood, 1991) se puede entender que el **papel** de los directivos sería el de **establecer** los Principios de la RSC en la organización, **desarrollar** los Procesos y **monitorizar** los Resultados de las acciones tomadas, todo ello en función del **impacto** de la organización y de las **expectativas** de los grupos de interés.

4.7.1 EL DIRECTIVO COMO SERVIDOR-AGENTE

Con el fin de estudiar la relación entre la consideración de la RSC por los directivos y su perfil se emplea la teoría más utilizada en la teoría que es la de Servidor-Agente (Davis, Schoorman y Donaldson, 1997 y 2004; Chrisman et al., 2007). Según resumen de Godos, Fernández y Martínez (2009) esta teoría diferencia **dos** tipos muy distintos de directivos en función de sus **características** personales y su situación: el de agente y el de servidor. El **primero** tiene tendencia a comportarse de forma **oportunista**, dado que su máxima preocupación es maximizar su propio bienestar, o bien, en el caso de que existan mecanismos de control eficientes, maximizar el valor para los accionistas. El **segundo**, servidor, tiene **valores** morales que van más allá de su propio beneficio y trata de comportarse de forma **colectiva** y

cooperativa en pro de los intereses de la organización y de todos los grupos de interés (Davis, Schoorman y Donaldson, 1997 y 2004; Hernández, 2008). Por lo tanto se espera que los altos directivos más próximos al modelo de servidor tengan una postura más **favorable** hacia la ética y la responsabilidad social que aquellos más cercanos al modelo de agente.

El directivo como servidor

Dentro del planteamiento como **servidores** los directivos se caracterizan por considerar que los beneficios a largo plazo de las acciones éticas y sociales son más importantes, tanto en términos de **ahorros** de coste como de **diferenciación** de producto, y que tienen una creencia sincera y genuina en tales acciones (de Godos, Fernández y Martínez, 2009). De las razones para esta forma de actuar es importante destacar la **mejora** que se produce en las relaciones tanto dentro de la empresa como con su entorno (Barnett, 2007; Bhattacharya, Sen y Korschun, 2008), la **disminución** de costes y riesgos gracias a un intercambio con los grupos de interés (Jensen, 2002) o el **aumento** de la buena reputación (Turban y Greenig, 1997). Así la RSC se puede convertir en un **seguro** (Fombrun, Gardberg y Barnett, 2000; Klein y Davar, 2003; Pelozo, 2005) que contribuiría a salvaguardar la reputación de la organización al reducir la impredecibilidad de eventos dañinos como la retirada de productos, protegiendo los resultados financieros y los beneficios (Soana, 2011). En definitiva la RSC puede ser una **ventaja competitiva** (Strand, 1984; Maignan, Ferrell y Hult, 1999; Porter y Kramer, 2002, 2006b).

El directivo como agente

Por otro lado están los directivos como **agentes** cuyo perfil en relación con la RSC ha encontrado en la literatura varias razones para justificar esta postura. Para Friedman (1970) si el directivo se implica en actividades éticas y de RSC existe un **costo** administrativo asociado lo que implica un descenso de la competitividad y una pérdida de rentabilidad a corto plazo al no hacerse un uso **eficiente** de los recursos. Margolis, Elfenbein y Walsh (2007) coinciden con este planteamiento de que los recursos empleados en actividades de RSC son **retraídos** de otras que podrían crear valor para el accionista. Doane (2005) va más allá al afirmar que aunque se creara valor el plazo de **retorno** de las inversiones es mayor que el horizonte temporal que utiliza el directivo.

4.7.2 EL DIRECTIVO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Un caso especial de tipo de directivo es el que se encuentra en la empresa familiar. En estas organizaciones es habitual que los cargos de responsabilidad sean ejercidos por **miembros** de la familia o familias propietarias. Esta forma de gestión es la más habitual en las PYMES donde se encuentra con más facilidad la figura del gerente-propietario (Jenkins, 2009). Estos directivos tienen **dificultades** para la aplicación de estrategias a largo plazo en temas económicos dado que su estilo de gestión es adaptativo y está preocupado por cómo gestionar recursos limitados para obtener una ganancia financiera inmediata y asegurar la supervivencia financiera al menos en el corto plazo.

Según Davis, Schoorman y Donaldson (1997) estos directivos actuarían en **beneficio** de la organización, y por lo tanto cuando la propiedad y la dirección estuvieran en la **misma** familia no debería de haber problemas de agencia, algo que no está garantizado en el caso de que dentro del accionariado de la organización exista **más** de una familia (Chrisman et al., 2007). La razón para la no existencia de estos problemas de agencia podemos encontrarla en que la familia o familias han de ser consideradas como un **grupo de interés** por sí mismas (Cabrera y Deníz, 2001). Una de las razones de la importancia de este tipo de organizaciones es que la mayor parte de ellas son **PYMEs**. Estas organizaciones, según la Cámara de Comercio Internacional constituyen el **99 %** de las empresas mundiales y ocupan alrededor del **50 %** de los trabajadores.

Asumiendo que los valores personales del propietario-gerente son los potenciales **impulsores** de la acciones en CSP en las PYMEs (Perera, 2008), la relación de las empresas familiares con la RSC puede ser vista desde **dos** perspectivas opuestas (Deníz y Cabrera, 2005). En la **primera** de ellas aparecen conductas tales como el **nepotismo**, poner los **intereses** de la familia antes que los de la organización, **falta** de disciplina en temas económicos, **falta** de profesionalidad en la línea sucesoria y **dificultades** a la hora del relevo generacional (Donnelly, 1964; Lansberg, 1988; Danco, 1992; Gallo y Melé, 1998; Handler y Kram, 1988; Neubauer y Lank, 1998). En la **segunda** perspectiva en las organizaciones existe un **respeto** a la calidad, al trabajador, a la **implicación** con la comunidad, a políticas de **continuidad** e integridad en la gestión y a una orientación al **largo** plazo entre otras (Donnelly, 1964; Ward, 1987; Leach, 1993; Poza, 1995; Neubauer y Lank, 1998; Miller y Le Breton-Miller, 2003). En este tipo de empresas familiares se puede encontrar una mayor **preocupación** por la sociedad en general y no solo por servir al interés familiar (Chua, Chrisman y Sharma, 1999). Este enfoque ya fue probado por Graafland (2002) en su estudio sobre empresas holandesas con la particularidad de que si el tamaño era menor de 100 trabajadores este enfoque era menos intenso probablemente al ser los **costes** un factor clave de supervivencia (Ahmed, Montagno y Flenze, 1998), es decir, al **primar** la sostenibilidad económica sobre el resto.

4.7.3 ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE EL PAPEL DEL DIRECTIVO EN LA RSC

Varios autores han realizado estudios empíricos para **medir** la percepción de los directivos acerca del papel que juega la RSC en la actividad empresarial. Entre ellos pueden destacar a Singhapakdi et al. (1995); Etheredge (1999); Vitell y Ramos (2006); Shafer, Fukukawa y Lee (2007); Valentine y Fleischman (2008); de Godos, Fernández y Martínez (2009) y de Godos, Fernández y Cabeza (2012). De los trabajos anteriores nos centraremos en los de Vitell y Ramos (2006) y de de Godos, Fernández y Martínez (2009) y de de Godos, Fernández y Cabeza (2012) dado que los tres se han referido a directivos españoles.

Vitell y Ramos (2006) estudiaron el **efecto** de la cultura corporativa y el papel de los códigos de conducta en la percepción de la importancia de la RSC para la eficiencia organizacional, encontrando **diferencias** de enfoques para el caso de EE.UU. y España. Se concluyó la existencia de una mayor percepción de los americanos sobre la importancia de la ética y la RSC, mayores valores éticos corporativos y una mayor aplicación de códigos éticos y, por el contrario, un menor compromiso organizacional, menor idealismo y menor relativismo que los españoles.

En el trabajo de **de Godos, Fernández y Martínez (2009)** los autores estudiaron cómo **inflúan** los directivos en las prácticas de RSC. Sus principales hallazgos fueron que el perfil directivo como agente o como servidor afecta de forma **significativa** tanto a las percepciones de los directivos acerca de las consecuencias de las acciones éticas y sociales, como a las prácticas de RSC implementadas en la empresa. Asimismo concluyeron que el perfil directivo **afecta** a las prácticas de RSC por medio de una asociación con el papel percibido de la ética y la responsabilidad social.

La primera conclusión del trabajo de **de Godos, Fernández y Cabeza (2012)** es que la **concentración** de la propiedad parece incentivar las prácticas de RSC. Como segunda conclusión los resultados indican que la **alineación** de la postura de los directivos con el deseo de los grandes accionistas permite que el compromiso de estos últimos con la RSC se **materialice** en prácticas reales al haber menos obstáculos por parte de la dirección y al considerarse la RSC como un buen negocio a largo plazo. De Godos, Fernández y Cabeza (2012) indican también que un **mayor** tamaño de la empresa y la pertenencia a un **sector** industrial ejercen una influencia positiva sobre el desarrollo de actividades de RSC.

Los tres estudios plantean dos tipos de directivos —**idealista** frente a **relativista** (Vitell y Ramos, 2006) y **servidor-agente** (de Godos, Fernández y Martínez, 2009; de Godos, Fernández y Cabeza, 2012)— muy similares. Respecto al caso de agencia, Barnea y Rubin (2010) presentan la idea de que algunos directivos pueden sobre invertir en RSC para obtener benéficos **particulares** en forma de un aumento de su reputación a costa de los accionistas. Esto puede llevar a una espiral de **exceso** de confianza basada en un aumento de poder y de mayor valor personal en el mercado, lo que acarrea problemas de **falta** de juicio en inversiones (Malmendier y Tate, 2005; Goel y Thakor, 2008).

De entre los enfoques antes citados el presente trabajos **se centra** en el de de Godos, Fernández y Martínez (2009) y de Godos, Fernández y Cabeza (2012) ya que relaciona el papel que los directivos le conceden a la RSC con **prácticas** de implantación. En nuestro estudio proponemos un modelo en el que el directivo actúa dentro de un enfoque de Excelencia en la gestión y relacionaremos la actitud de los directivos con el modelo evolutivo de RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) en sus Dimensiones de Conocimiento y Actitudinales en el elemento Apoyo de la Alta Dirección.

Como consecuencia de lo anteriormente dicho pretendemos **comprobar** si la actitud de los directivos hacia la RSC es **fundamental** en la implantación de acciones de CSP en un enfoque de gestión hacia la Excelencia, para lo cual proponemos la siguiente proposición:

Existe una relación **directa** entre la percepción del directivo respecto a la RSC y las acciones implantadas en CSP. Esta afirmación se ha probado **valida** en el trabajo de de Godos, Fernández y Martínez (2009). El presente trabajo pretende analizar su validez en entornos de gestión enfocados hacia la Excelencia en la Gestión según el Modelo EFQM.

4.8 MODELO EXPLORATORIO DEL ESTUDIO

Toda investigación presenta algún tipo de **marco** conceptual (Cepeda, 2006), entendiendo como tal aquél que *“explica, ya sea gráficamente o de forma narrativa, los principales elementos a estudiar —factores clave, constructos o variables— y las relaciones que supuestamente existen entre ellos”* (Miles y Huberman, 1994, p. 18). Con *“este marco se ilustran los conceptos clave y las relaciones a estudiar, coinvirtiéndose en un conjunto de modelos en evolución que se revisan y afinan a lo largo del proceso de investigación”* (Cepeda, 2006, p. 66). Seguidamente se expondrán las preguntas de investigación con las que se ha construido un **modelo exploratorio de la gestión del CSP desde un enfoque de gestión proporcionado por el Modelo EFQM Excelencia**. Una vez contrastado en el estudio de campo, podríamos estar en condiciones de definir una “teoría fundamentada” (Esterberg, 2002) sobre la implantación de la RSC con una herramienta avanzada de TQM. Es decir buscamos definir un **patrón cultural** (Colby, 1996) de la gestión del CSP con el Modelo EFQM de Excelencia. Basándonos en el marco teórico elaborado se presenta la siguiente tesis de investigación, que ya anticipábamos en el capítulo 1: La gestión de la Excelencia mediante el Modelo EFQM abarca **todas** las áreas de una organización y en especial aquéllas a las que hace referencia la Sostenibilidad y la RSC, coinvirtiéndose en una herramienta de gestión proactiva de las mismas, por lo que los **principios, procesos y resultados** del Modelo de Desempeño Social Corporativo (CSP) de Wood (1991) han de estar comprendidos en el Modelo EFQM. La implantación de acciones en CSP está **positiva y directamente** influida por el grado de madurez en el Modelo EFQM. Las acciones en CSP se han **derivado** de las autoevaluaciones según el Modelo EFQM. Asimismo la decisión de las organizaciones de emprender acciones específicas en CSP está influenciada por la **percepción** individual de la importancia de la ética y la RSC por parte de los directivos. Este supuesto de partida es tomado como marco para definir de forma tentativa las proposiciones de la investigación (Eisenhardt, 1989).

En los apartados anteriores de este capítulo se han ido exponiendo las proposiciones derivadas del análisis realizado, las cuales pueden sintetizarse en las siguientes:

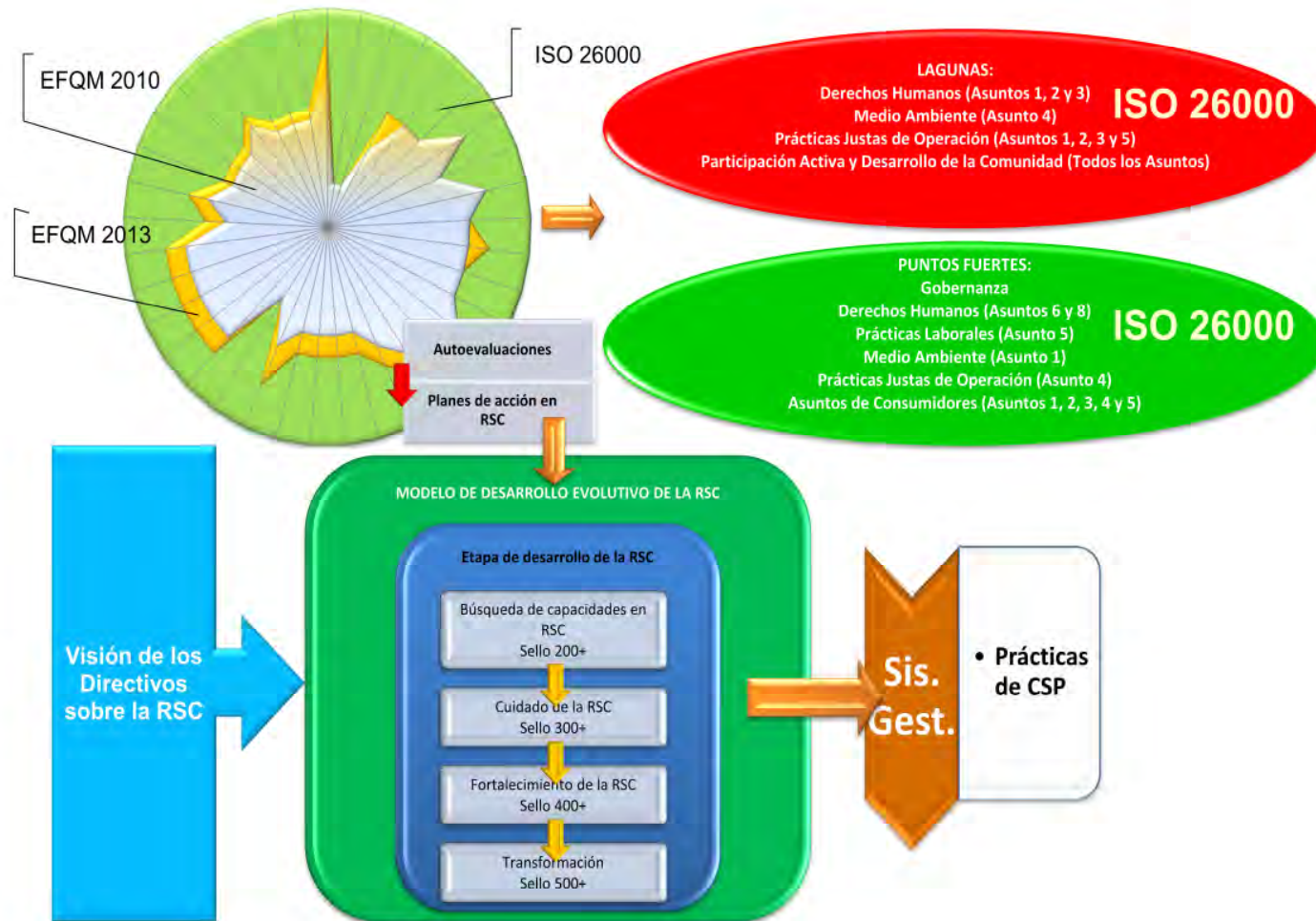
1. El Modelo EFQM de Excelencia presenta **puntos fuertes** en cuanto a las buenas prácticas sugeridas por la ISO 26000 en las Materias Fundamentales “Derechos Humanos” (Asuntos “Derechos Civiles y Políticos” y “Derechos Fundamentales en el Trabajo”), “Medio Ambiente” (Asunto “Prevención de la Contaminación”) y “Asuntos de Consumidores” (Asuntos “Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación”, “Protección de la salud y seguridad de los consumidores”, “Consumo sostenible”, “Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias”, y “Protección y privacidad de los datos del consumidor”). En algunas Materias Fundamentales destacan como puntos fuertes determinados Asuntos. Así Dentro de la Materia Fundamental “Prácticas justas de operación” están bien recogidas las buenas prácticas relativas a “Promover la RS en la cadena de valor”; y en “Prácticas Laborales” las de “Desarrollo Humano y Formación en el lugar de trabajo”. La Materia Fundamental Gobernanza destaca entre todas las demás ya que el Modelo EFQM de Excelencia sugiere estructuras y prácticas que dan satisfacción a las acciones y expectativas relacionadas de la ISO 26000.
2. El Modelo EFQM de Excelencia presenta **lagunas** en las siguientes Materias Fundamentales de la ISO 26000: en “Derechos Humanos” (Asuntos de “Debida Diligencia”, “Situaciones de Riesgo para los DD.HH.” y “Evitar la Complicidad”); en “Medio Ambiente” (Asunto de “Protección del Medio Ambiente, la Biodiversidad y la Restauración de Hábitats Naturales”); en “Prácticas Justas de Operación” (Asuntos de “Anti-corrupción”, “Participación Política Responsable”, “Competencia Justa” y “Respeto a los Derechos de Propiedad”); y en “Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad” (Asuntos de “Participación Activa en la Comunidad”, “Educación y Cultura”, “Creación de Empleo y Desarrollo de Habilidades”, “Desarrollo y Acceso a la Tecnología”, “Generación de Riqueza e Ingresos”, “Salud”, e “Inversión Social”). Así, es de esperar que las acciones en CSP en las mencionadas áreas no se hayan acometido en organizaciones que adoptan un enfoque de gestión hacia el Modelo EFQM de Excelencia.
3. Las acciones en CSP han sido fruto de planes de acción como resultado del proceso de Autoevaluación según el Modelo EFQM de Excelencia. Este aspecto se podrá evidenciar mediante el estudio de la documentación fruto de las autoevaluaciones y de las evaluaciones.
4. A mayor compromiso con la gestión según el Modelo EFQM de Excelencia las organizaciones habrán alcanzado un nivel de desarrollo evolutivo de la RSC mayor según la clasificación de Maon, Lindgreen y Swaen (2010). La clara orientación a procesos del Modelo EFQM de Excelencia, puesta de manifiesto en el apartado 4.4.5, facilita que la gestión del CSP sea

acometida con el empleo de sistemas de gestión según estándares internacionales reconocidos tales como las normas ISO 9001, ISO 14001, u otras similares los cuales comparten este enfoque.

5. Existe una relación directa entre la percepción del directivo respecto a la RSC y las acciones implantadas en CSP.

Como consecuencia se propone un modelo exploratorio de la gestión del CSP en un entorno de gestión según el Modelo EFQM de Excelencia, tal y como se muestran en la figura 4.7.

Figura 4.7: Modelo exploratorio de la gestión del CSP



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de este quinto capítulo es la exposición de la metodología utilizada durante la parte **empírica** de nuestra investigación. Para este fin en la **primera** parte se comienzan exponiendo cuales son los tipos de metodología más utilizados en investigación en el ámbito de estudio del presente trabajo. De esta forma es posible justificar la idoneidad de escoger el estudio mixto que se ha llevado a cabo dado el tema tratado y el estado de la investigación académica hasta la fecha. Se da cuenta de la metodología del estudio de casos y se presenta, explica y justifica el diseño metodológico utilizado.

La explicación del diseño de instrumentos para la recogida de datos es objeto de la **segunda** parte. En ella se presentan las herramientas mediante las cuales se va a analizar la implantación del CSP en las organizaciones analizadas. En primer lugar se presentan las dificultades existentes para la medición del constructo CSP. Seguidamente se exponen los instrumentos empleados para abordar el análisis de nuestro modelo exploratorio en el estudio de casos. Finalmente, en este apartado se presenta el diseño utilizado para la consulta a las organizaciones con reconocimiento en EFQM.

La fase de campo y las metodologías empleadas durante las visitas a las organizaciones se explican en la **tercera** parte. En ella se presentan los métodos de recolección de evidencias, el tipo de entrevistas llevadas a cabo y las técnicas de observación directa y otros tipos de fuentes de datos. Por último en el **cuarto** apartado se tratan los pasos llevados a cabo para garantizar el rigor y la calidad del estudio.

5.1 LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Las dos metodologías más utilizadas en investigación en Administración de Empresas son los estudios **cuantitativos** y los estudios **cualitativos**, que en general son presentados más como una **dicotomía** que como una **dualidad** (Pettigrew, 2012). Mientras que los primeros han contado con gran aceptación entre los investigadores, los segundos, a pesar de ser utilizados desde los principios del siglo XX, han generado **poca** teoría y debate académico (Rumelt, Schendel y Teece, 1994) por lo que su eficacia como herramienta de investigación fue muy **limitada** y **cuestionada** y perdió aceptación dentro de la comunidad científica a favor de métodos cuantitativos de mayor objetividad, confiabilidad, validez y representatividad, más cercanos a las ciencias experimentales (Villareal y Landeta, 2010). A pesar de que Van Maanen (1979) ya solicitaba a los académicos que desarrollaran metodologías cualitativas como herramientas de investigación, Checkland (1995) definió a muchos estudios de casos como “**cuentos sobre empresas**” y Eby, Hurst y Butts (2009) como el no deseado hijastro pelirrojo de la gestión, por lo que durante mucho tiempo fue **estigmatizada** por lo poco convencional de la recolección de datos, sus técnicas de análisis y el uso general del método científico (Eby, Hurst y Butts, 2009). A pesar de ello, en la actualidad existe un **amplio** reconocimiento de la investigación cualitativa como enfoque **válido** y **valioso** (Eisenhardt, 1989; Morgan y Smirchich, 1980; Carroll y Swatman, 2000; Gummesson, 2000; y Webber, 2004). Esto ha llevado a la **creciente** utilización de los estudios de casos en las áreas de

Economía de la Empresa posibilitando la **generación** de teorías a partir de datos **cualitativos** (Cepeda, 2006). De esta forma el estudio de casos se ha erigido en los últimos tiempos como una de las metodologías de investigación científica “no habituales” con **creciente** utilización en esta área de conocimiento (Villareal y Landeta, 2010). Aun así estos mismos autores afirman que estos estudios tienen una aceptación **reducida** en España y no son una metodología científica de uso generalizado. Tampoco en la literatura académica internacional el estudio de casos ha sido una de las **principales** metodologías de investigación. Gerde y Wokutch (1998) quienes estudiaron los artículos aparecidos en la revista de la Academy of Management desde 1972 a 1996 sitúan los estudios de casos en el puesto **9º** de entre 19 diferentes tipos de metodologías.

Estudios más actuales, que analizaron diferentes temas y revistas dentro de la RSC, tampoco sitúan las investigaciones cualitativas como las más **habituales**: Lockett, Moon y Visser (2006),— con un estudio desde 1992 hasta 2002—, encontraron que solo el **20%** de los estudios eran cualitativos, y que a pesar de ello éstos estaban ganando en importancia; Egri y Ralston (2008) en su trabajo sobre revistas internacionales de gestión en el periodo desde 1998 hasta 2007, comprobaron que solo el **30%** de estudios usan la metodología de casos; Taneja, Taneja y Gupta (2010), quienes estudiaron las revistas centradas en la RSC con predominancia hacia aspectos sociales durante el periodo 1970 a 2008, encontraron cifras más bajas todavía, con solo un **9%** de artículos cualitativos.

En este contexto, tal y como afirma Pratt (2008), las investigaciones cualitativas todavía encuentran **barreras** para publicar en las principales revistas académicas americanas si las comparamos con las cuantitativas. Esta rigidez no parece estar presente en las revistas **européas** (Bluhm et al., 2011). A pesar de estos datos los estudios de casos parecen estar abriéndose paso en la investigación académica de forma clara. Así en las publicaciones científicas americanas de más prestigio se han publicado más estudios de casos en los últimos 10 años que en los 20 anteriores (Bluhm et al., 2011). Según recogen Bartunek, Rynes y Ireland (2006) los artículos cualitativos son mayoría entre la lista de investigaciones que despiertan el interés de los académicos recogidas en la revista Academy of Management Journal.

De todas formas en los últimos años es posible encontrar en España **tesis doctorales** que han utilizado estas técnicas en relación con investigaciones sobre RSC. Quintero (2011) cita varios trabajos de este tipo tales como Durán (2005), Villalonga (2005), Albareda (2009) y Quintero (2011). Estos trabajos han estudiado diferentes aspectos de la aplicación de la RSC en las organizaciones privadas. A nivel internacional se puede citar el trabajo de Thiengnoi y Afzal (2009), sobre tres casos de empresas al que ya se ha hecho referencia en el Capítulo 4.

La diferencia entre estudios cualitativos y cuantitativos también tiene su reflejo en las revistas científicas, donde Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Journal of Management,

Organization Science y Strategic Management Journal tienen una clara orientación **cuantitativa** mientras que Journal of Management Studies es mayoritariamente **cualitativo** (Lockett, Moon y Visser, 2006).

El campo de estudio de Administración de Empresas es un campo **muy práctico** donde los cambios se suceden de forma vertiginosa y hay un importante **desfase** entre la investigación académica y la realidad empresarial (Markus, 1997). La disminución de este desfase ha de ser un objetivo clave para permitir el avance en los estudios de esta área, “*una ciencia que tiene como fin satisfacer las necesidades de conocimiento más apremiantes de la sociedad a la que sirve*” (Villareal y Landeta, 2010, p. 32), es decir, de su **principal** grupo de interés. Si tenemos en cuenta, tal y como afirman Hernández, Fernández y Baptista (2010), que el estudio de casos permite un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos podemos ver que este tipo de metodología puede ser de gran **utilidad** para el campo de Administración de Empresas.

5.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO DE CASOS

El estudio de casos se puede definir utilizando las palabras de Yin (1989, 1993) como “*una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas*”. En esta investigación los datos obtenidos no son **numéricos** como en los estudios cuantitativos, sino **descripciones detalladas** de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones (Patton, 1980; 1990), donde la creación de conocimiento no se produce, como en el caso de los estudios cuantitativos, de forma **deductiva** sino de forma **inductiva**. En 1994 Yin añade que estos estudios implican uno solo o unos pocos emplazamientos durante un periodo de tiempo determinado acerca de un estudio en profundidad de un fenómeno. Para la American Psychological Association (APA, 2001, p. 7) los estudios de casos son “*aquellos en los que el autor describe material de caso obtenido con un individuo u organización para ilustrar un problema, para indicar un medio para resolver un problema, o para arrojar luz sobre una necesidad de investigación o problema teórico.*” La decisión de emplear las técnicas cualitativas o cuantitativas no es un capricho del investigador sino que, tal y como afirman Edmondson y McManus (2007), su utilización depende de las preguntas de investigación que han motivado el estudio, de los trabajos previos, del modelo de investigación planificado y de la contribución que los investigadores desean hacer.

Siguiendo a Lee (1999), los estudios de casos tienen **cuatro** características principales: tienen lugar en el entorno **natural** de la organización; los datos cualitativos se originan en la propia **percepción** del participante sobre su experiencia; este tipo de investigación es **reflexiva**, dado que tanto la recolección de los datos como su análisis pueden cambiar a lo largo de la investigación, y estos dos pasos de la investigación no están **estandarizados**. A ellas Bluhm et al. (2011) añaden otras características, señalando

la existencia de un **sesgo** por parte del investigador, que generalmente es aceptado, y una reducción de los datos producidos de la gran cantidad de información obtenida.

Adecuación del estudio de casos a nuestra investigación

Quizá una de las características principales de los estudios de casos sea la de poder ser empleados cuando el área de conocimiento está **indefinida**, o cuando una excesiva definición limita la **capacidad** de generación de conocimiento de la investigación. Este carácter se ve claramente cuando afirmamos que el método cuantitativo es **secuencial** y **probatorio** de las hipótesis mientras que en el cualitativo las preguntas e hipótesis se pueden desarrollar **antes**, **durante** o **después** de la recolección y análisis de los datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La metodología del estudio de casos se ha **utilizado** en la investigación sobre el Modelo EFQM de Excelencia en diversos trabajos con variados objetivos. Entre ellos podemos mencionar su aplicación a PYMEs en distintos países y sectores (Wilkes y Dale, 1998; Parra, Villa y Restrepo, 2009; Demuner, Mercado y Salgado, 2011; y Bravo, Herrera y Pedraza, 2011); en el sector de la educación y formación (Farrar, 2000; Osseo-Asare y Longbottom, 2002; Mejías, 2007; Balbastre, Redondo y Revuelto, 2010; y Alfaro-Saiz et al., 2011); en la administración pública (George, Cooper y Douglas, 2003; Jacobs y Suckling, 2007; y Yang, Hu y Qian, 2012); y en grandes empresas (Heras et al., 2003; Avlonas y Swannick, 2009; y Farris et al., 2011). No en vano el estudio de casos es la metodología de investigación más habitual en los estudios de autoevaluación Balbastre (2001), la cual es una característica básica del Modelo EFQM de Excelencia.

También el estudio de casos tiene una **larga** tradición en la literatura académica centrada en el Modelo EFQM de Excelencia. Kim, Kumar y Murphy (2010) en su investigación acerca de los trabajos académicos sobre el Modelo EFQM de 1994 a 2007 comprobaron que el 45% de los mismos se centraba en el **estudio del caso**, lo que permite a los académicos reconocer las **mejores** prácticas para los gerentes (Karami, Rowley y Analoui, 2006). Kim, Kumar y Murphy (2010) comprobaron que la mayor parte de los estudios de casos se habían realizado en organizaciones educativas, sanitarias, instituciones públicas y en empresas manufactureras.

Aunque el estudio de casos también se puede emplear para **contrastar** teorías e hipótesis (Campbell, 1975; Yin, 1989) varios autores han identificado el tipo de problemas de investigación para los que el estudio de casos está especialmente **indicado**. En la tabla 5.1 se relacionan éstos con las características de la investigación empírica en CSP, con el propósito de analizar la adecuación del estudio de casos a la presente investigación.

Tabla 5.1: Adecuación del estudio de casos a nuestra investigación

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN MÁS ADECUADO	CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN CSP
La investigación y la teoría se hallan en fases preliminares o iniciales (Roethlisberger, 1977; Hurley, 1999; Solfer, 1999)	Habida cuenta de que no existe una teoría aceptada sobre la gestión de la RSC desde un enfoque de Excelencia el estudio de casos se convierte en un enfoque metodológico adecuado.
Generación de proposiciones relacionadas con el problema de investigación que pueden ser comprobadas, a posteriori, con mayor rigurosidad a través de estudios cuantitativos (Bryman, 1988)	Planteamos un modelo exploratorio de la implantación del CSP en entornos de Excelencia
El fenómeno de interés es muy difícil de medir o no se ha medido antes (Mertens, 2005; Coleman y Unrau, 2005);	Uno de los puntos débiles del CSP es precisamente la falta de capacidad para especificarlo y definirlo de forma operacional (Wood, 1991; Clarkson, 1995; Wood y Jones, 1995; Frederick, 2006; McWilliams, Siegel y Wright, 2006; Barnett, 2007)
Problemas prácticos delicados donde las experiencias de los participantes son importantes y el contexto de la situación es fundamental (Bonoma, 1983);	El estudio de casos también es adecuado para esta investigación si tenemos en cuenta la multilateralidad del concepto de RSC, donde “...el campo de la RSC no solo está impulsado por prácticas racionales y experimentales si no por las prioridades empresariales, sociales y políticas ” (Lockett, Moon y Visser, 2006, p. 118) lo que hace que la RSC varíe cuando varían estas tres variables.
Documentar las experiencias que se dan en las empresas (Benbasat, Goldstein y Mead, 1987), desarrollando teorías que reflejan los hechos, problemas y aspectos que afrontan los directivos (Cepeda, 2006).	
Explicación de las relaciones causales que son demasiado complejas para las estrategias de investigación mediante encuesta o experimento y describir el contexto real en el cual ha ocurrido un evento o una intervención (Bryman, 1988; Yin, 1989; Pettigrew, 1990; Marshall y Rossman, 1995; Lee, 1998; Hurley, 1999; Shortell, 1999; Sofaer, 1999; Skinner, Tagg y Holloway, 2000; Eriksson y Kovalainen, 2008; y Lee y Lings, 2008)	
Obtención de una perspectiva holística (Gummesson, 1991)	Dada la multidimensional de la Sostenibilidad y la RSC, donde las fronteras del concepto en sí son altamente permeables (Lockett, Moon y Visser, 2006), el estudio de casos resulta una metodología especialmente adecuada en la investigación del CSP. La perspectiva holística es la necesaria para el estudio de la RSC según Egri y Ralston (2008).
Necesidad de tener acceso a información directa y a la observación del proceso de toma de decisiones e implementación de las mismas, obteniéndose datos ricos y profundos (Hurley, 1999; Shortell, 1999; Skinner, Tagg y Holloway, 2000; Sofaer, 1999), algo que no podría ser analizado con la misma profundidad en un estudio cuantitativo (Rialp, 1998).	Teniendo en cuenta la complejidad del constructo RSC y considerando que el CSP es ante todo decisiones, acciones y consecuencias podemos ver que el estudio de casos resulta una metodología especialmente adecuada en la investigación del CSP.
Con la intención de evitar la incomparabilidad de los estudios, se deben realizar estos sobre grupos más concretos de organizaciones (Rowley y Berman, 2000)	Estudio de casos a cuatro organizaciones con perfil industrial del Principado de Asturias con enfoque de su gestión hacia la excelencia. Consulta a las organizaciones con reconocimientos EFQM en el Principado de Asturias.

Fuente. Elaboración propia

Tal y como se puede ver en las relaciones establecidas en la tabla 5.1 no es de extrañar, por tanto, que en la literatura se hayan encontrado varios autores que han empleado esta metodología para el estudio del CSP. Entre otros estudios se puede citar a Argenti (2004) con su investigación sobre una multinacional cafetera de EE.UU.; Castka, Balzarova y Bamber (2004c) trabajo sobre una PYME de consultoría en el Reino Unido; Jones, Comfort y Hilier (2006) sobre 10 compañías operadoras de pubs en el Reino Unido; Bowd, Bowd y Harris (2006) en su investigación sobre una gran superficie en el Reino Unido; Karnani (2007) que investigo sobre una empresa cosmética en la India; Yu (2008) que realizó su trabajo sobre una multinacional de calzado deportivo en China; Leon-Soriano, Muñoz-Torres y Chalmeta-Rosaleñ (2010) con su trabajo sobre una mediana empresa manufacturera; o Álvarez, Moreno y Mataix (2012) con su estudio sobre un gran proyecto de infraestructura eléctrica en España.

5.1.2 DIFERENTES TIPOS DE ESTUDIOS DE CASO

Respecto a las diferentes formas de aplicar el estudio de casos, Yin (1989; 1993) habla de al menos **cuatro** formas distintas: explicativa, descriptiva, ilustrativa y exploratoria. Según recoge Balbastre (2001, p. 322), los **explicativos** tienen como fin principal **revelar** las causas o el por qué de un determinado fenómeno de la vida real que son demasiado complejos para utilizar otras estrategias. Por su parte, los **descriptivos analizan** cómo ocurre un fenómeno dentro de su contexto real. En tercer lugar, los **ilustrativos ponen** de manifiesto, por ejemplo, las prácticas de gestión de las empresas más competitivas (Bonache, 1999). Y por último, los **exploratorios** tienen como objetivo básico el **investigar** aquellas situaciones sobre las que no existe un marco teórico bien definido o donde no hay un conjunto claro de resultados.

En este sentido, la investigación **exploratoria** se utiliza cuando se están buscando **indicios** acerca de la naturaleza general de un problema, las posibles alternativas de decisión y las variables más relevantes que necesitan ser consideradas (Aaker y Day, 1989). Al mismo tiempo permite **generar** hipótesis alternativas susceptibles de ser contrastadas en estudios posteriores (Gutiérrez y Rodríguez, 1999), lo que la hace apropiada para alguna de las siguientes situaciones: **definir** o **formular** una cuestión de manera más concreta; **determinar** los cursos de acción alternativos; **desarrollar** hipótesis; **aislar** variables clave y conexiones para posteriores investigaciones; **conocer** o **conseguir** intuiciones para desarrollar un enfoque del problema; y **seleccionar** prioridades para posteriores investigaciones.

A la vista de lo anteriormente expuesto, el presente estudio tendría un carácter **descriptivo – exploratorio**, ya que por un lado pretende **describir** y **explorar** como es la realidad de la implantación de la RSC en aquéllas organizaciones que han obtenido Reconocimientos según el Modelo EFQM de Excelencia, y por otro **explorar** la existencia de un patrón evolutivo entre el nivel de desarrollo del Modelo EFQM y las practicas en RSC tomando como guión el modelo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010). Según Taneja, Taneja y Gupta (2011), de las 80 investigaciones estudiadas por ellos sobre RSC, al tipo descriptivo pertenecen 50 y al exploratorio 21. De todos ellos el **80%** son investigaciones son

cualitativas. Este tipo de enfoque exploratorio ya ha sido empleado antes con respecto al Modelo EFQM de Excelencia por, entre otros, McAdam y Leonard (2003), Mejías (2007), Demuner, Mercado y Salgado (2011) y Bravo, Herrera y Pedraza (2011).

Asimismo, tal y como ya hemos comentado en el apartado 4.1.2 el trabajo de McAdam y Leonard (2003) es uno de los escasos ejemplos de investigación exploratoria sobre la relación entre la RSC y la Excelencia. En este trabajo el objetivo de los autores es comprobar cómo TQM (Malcolm Baldrige y Modelo EFQM) puede actuar como base y catalizador del desarrollo de la RSC en las organizaciones. Plantea un estudio exploratorio de un caso de gran empresa que usa el Modelo EFQM de Excelencia. En cuanto a las investigaciones sobre RSC de naturaleza exploratoria se puede citar a Mendibil et al. (2007), que estudiaron el nexo de unión entre RSC e innovación en 36 PYMEs en España, Italia y Escocia, y Grossi (2007) cuyo objetivo fue la definición de un modelo de desempeño organizacional basado en la teoría de los grupos de interés.

5.1.3 ESTUDIOS MIXTOS

Otra de las posibilidades que la metodología ofrece al investigador es la de poder emplear un estudio mixto, es decir que combine los **dos** tipos de estrategia: la cualitativa y la cuantitativa. Aunque algunos investigadores, tales como Johnson, Onwuegbuzie y Turner (2007), datan estos estudios en Platón y Sócrates (cuantitativos) y Protagoras y Gorgias (cualitativos), este tipo de metodologías nacieron en las ciencias sociales y puede fijarse su inicio en el trabajo de Campbell y Fiske (1959). No se ha fijado un **consenso** sobre una única definición de estudio mixto, ya que como afirman Thurston, Cove y Meadows (2008, p. 3) *“los estudios mixtos pueden ser tanto una combinación de métodos de diferentes paradigmas como usar múltiples métodos dentro del mismo paradigma o múltiples estrategias dentro de los métodos”*. De hecho, Johnson, Onwuegbuzie y Turner (2007) han recopilado **19** definiciones diferentes. Quizá la mejor definición sobre ellos sea la de The Journal of Mixed Methods Research (2009), que en su solicitud sobre artículos relativos a este tema decía: *“es una investigación donde el investigador recopilaba, analizaba, combinaba y extraía inferencias tanto de datos cuantitativos como cualitativos en un solo estudio o programa de investigación”*.

Aunque dentro de la investigación en gestión pocos han adoptado los enfoques cualitativos o mixtos, según recoge Tarí (2011) de Currall y Towler (2003) y Williams y Scandura (2004) este tipo de metodología puede ser beneficiosa para la investigación (Teddlie y Tashakkori, 2003). Prueba de ello es que en el mundo académico son cada vez más **comunes** (Bryman, 2006) este tipo de estudios, aunque siguen contando con escasa **aceptación** a pesar de ser una metodología que ya se ha establecido como **legítima** y que es utilizada por muchos académicos en una gran variedad de disciplinas (Cameron y Molina-Azorín, 2011). Estos mismos autores refieren la aparición en años recientes de varias **revistas académicas** dedicadas a este tipo de investigación: Journal of Mixed Methods Research y International

Journal of Multiple Research Approaches, ambos de 2007 e International Journal of Mixed Methods in Applied Business and Policy Research, en 2011. Estos estudios reciben variadas denominaciones: métodos múltiples (Brannen, 1992), estrategia múltiple (Bryman, 2004), métodos mixtos (Creswell 2003; Tashakkori y Teddlie, 2003) o metodología mixta de investigación (Tashakkori y Teddlie, 1998).

Dado que esta investigación es de carácter exploratorio se utiliza el método mixto de forma que se pueda **extraer** la máxima información posible del trabajo empírico. De los **18** tipos de razonamientos que Bryman (2006) expone para la justificación de la elección del método mixto nuestro trabajo se centra en la **Triangulación**, que nos permite otorgar mayor validez a hallazgos que se repiten en ambos estudios; la **Complejidad**, ya que existen más posibilidades de tratar un tema de forma completa si se utilizan las dos técnicas; el **Desarrollo de instrumentos**, ya que con el empleo de la información de estos estudios se podrá definir mejor el modelo de gestión del CSP mediante el Modelo EFQM de Excelencia; y la **Credibilidad**, ya que se gana en la integridad de los hallazgos. Es necesario aclarar que la presente investigación es mixta al utilizar las metodologías cualitativa y cuantitativa, pero, al ser la muestra de la consulta a las organizaciones con reconocimientos EFQM pequeña no se pueden utilizar los hallazgos del estudio cuantitativo para validar los del cualitativo. Por tanto y siguiendo con la clasificación de Bryman (2006) este estudio mixto no puede ser justificado mediante el razonamiento del **Contexto**, es decir cuando la investigación cualitativa da una comprensión contextual a la vez que generalizable al validarse con el estudio cuantitativo.

En definitiva, este tipo de metodología es de gran **utilidad** en gestión dado que este campo del conocimiento requiere una gran variedad de preguntas, utiliza numerosos paradigmas teóricos de varias disciplinas y está caracterizado por investigaciones que implican análisis multi nivel (Currall y Towler, 2003). Según Bartunek, Rynes y Ireland (2006) para que la audiencia académica se interese por la investigación en gestión ésta necesita ser contra-intuitiva, para lo cual sugiere una utilización hábil de la investigación mediante el empleo de métodos mixtos. Asimismo, la metodología mixta se ha empleado previamente en trabajos sobre la RSC tales como Tan (2009), Sheth y Babiak (2010), Ellis y Bastin (2011) o Iatridis (2011). En cualquier caso, este tipo de estudios están contribuyendo al **fortalecimiento** de los estudios sobre la RSC (Taneja, Taneja y Gupta, 2010) y añade Tarí (2011) que debería de ser utilizada para analizar la gestión de la calidad y la RSC.

Llegado este punto se hace evidente que toda investigación empírica ha de tener un diseño **metodológico** ya sea este **explícito** o **implícito** (Yin, 1989), siendo el **primero** aquél en el que de forma clara y determinada se aborda la metodología de investigación, y el **segundo** aquél donde la metodología no se presenta formalmente entendiéndose que existe una secuencia lógica de pasos que hay que seguir. En esta investigación se escoge un diseño **explícito**, en concreto el propuesto por Villareal y Landeta (2010). Se asume este diseño como el más conveniente ya que recoge a la vez las propuestas más **relevantes** de la

literatura académica tales como Eisenhardt (1989), Yin (1989; 1994; 1998), Maxwell (1996; 1998), Rialp (1998), Shaw (1999), Fong (2002) y Rialp, Martínez y Rialp (2005), aplica la **experiencia** de los autores en un estudio de casos real realizado en 2007, y es de reciente publicación lo que nos garantiza, en cierta forma, que sus propuestas estén **actualizadas**.

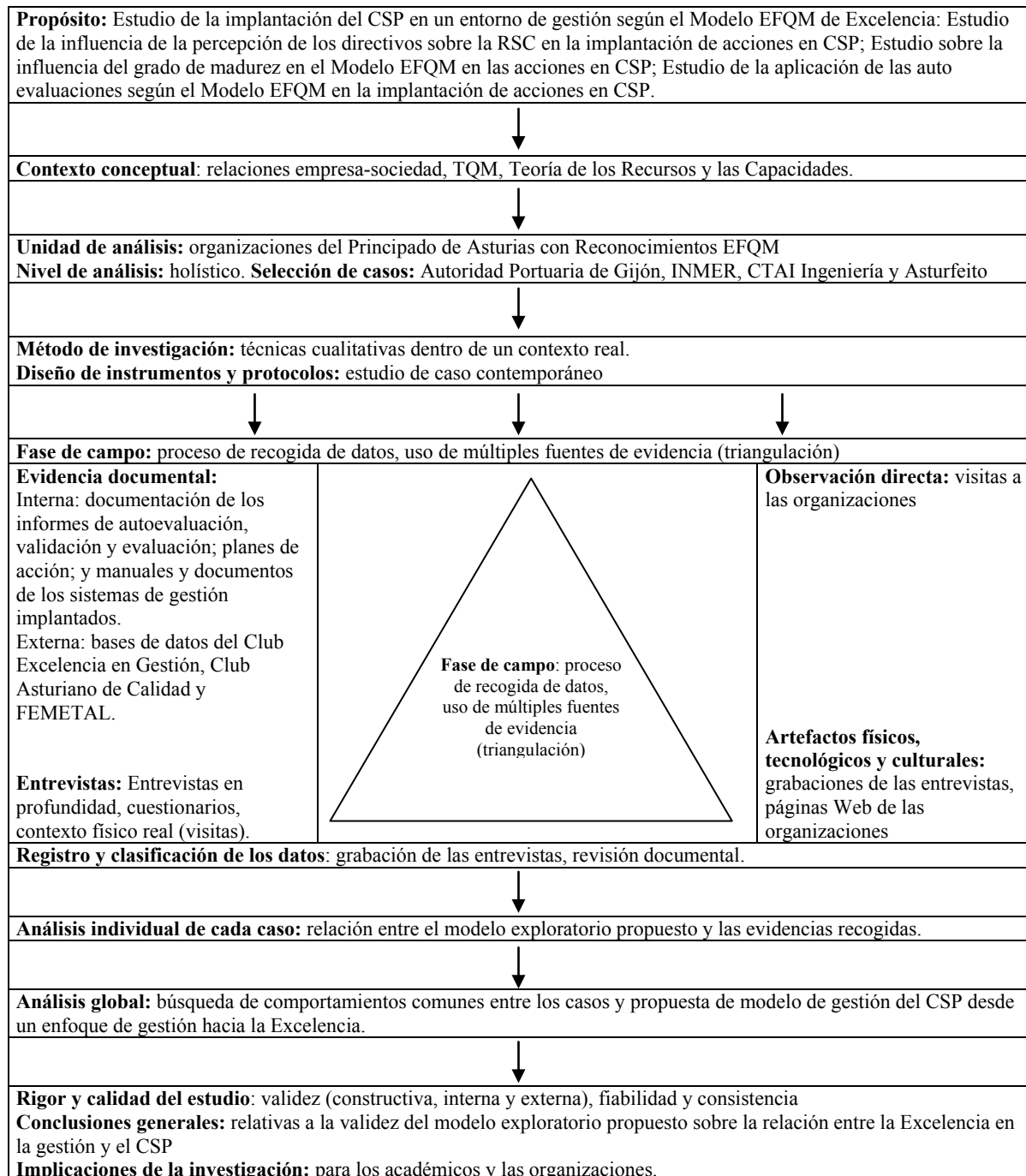
5.1.4 DISEÑO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO DE CASOS

En esta fase del estudio se desarrollan los **instrumentos** y **protocolos** que se utilizan para realizar la recolección de información, teniendo en cuenta que las herramientas utilizadas han de ser suficientemente variadas y numerosas, siendo este aspecto uno de los factores **determinantes** de la calidad metodológica del estudio de casos (Villareal, 2007).

Para ello es necesario realizar un **diseño** de la investigación donde de forma lógica se conecten los datos empíricos a recoger con la cuestión inicial a investigar. Es lo que Yin (1989) denomina un plan de acción a seguir. Dentro de este plan es necesario un **protocolo** del estudio de casos, que ha de contener la forma en la que se van a recoger los datos, así como los procedimientos y reglas generales del estudio (Yin, 1994). Este protocolo no ha de entenderse como algo estático sino **dinámico** ya que puede sufrir variaciones a lo largo del estudio (Lee, 1999; Weerd-Nederhof, 2001).

Como buenas prácticas del estudio de casos, Miles y Huberman (1994) aconsejan **clarificar** aspectos éticos mediante el envío de una carta en la que se informe a las personas involucradas sobre el esfuerzo y tiempo aproximado que dedicarán al estudio, en qué actividades se concretará su colaboración, o el tratamiento de la información obtenida entre otros aspectos. En la figura 5.1 se puede ver el diseño de la presente investigación siguiendo la propuesta metodológica de Villareal y Landeta (2010).

Figura 5.1: Diseño metodológico del estudio de casos



Fuente: elaboración propia a partir de Villareal y Landeta (2010)

Ficha técnica del estudio

Para este estudio concreto, y también siguiendo lo expuesto por Villareal y Landeta (2010), se expone la ficha técnica en la tabla 5.2.

Tabla 5.2: Ficha técnica del estudio

Propósito de investigación	<p>Estudio empírico de acciones en CSP se están implementando en organizaciones con un enfoque hacia la gestión según el Modelo EFQM de Excelencia.</p> <p>Comprobación empírica de hasta que punto la autoevaluación según el Modelo EFQM de Excelencia en la Gestión ha jugado un papel importante en la implantación de prácticas de CSP.</p> <p>Relacionar el modelo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) sobre el grado de desarrollo del CSP, con el nivel de desempeño alcanzado en el Modelo EFQM de Excelencia.</p> <p>Analizar la medida en que la decisión de implantar acciones de CSP está directa y positivamente influida por la actitud de los directivos hacia la RSC.</p>
Metodología de investigación	Estudio de casos múltiples contemporáneos. Estudio descriptivo – exploratorio
Unidad de análisis	Organizaciones de perfil industrial: 3 casos del sector privado y 1 del sector público, con Reconocimientos EFQM (Sellos 200+, 300+, 400+ y 500+) cada una.
Ámbito geográfico	Principado de Asturias
Universo	Organizaciones radicadas en el Principado de Asturias con Reconocimientos según el Modelo EFQM de Excelencia.
Tipo de muestra	Muestra lógica y teórica
Muestra	Asturfeito (200+), CTAI INGENIERÍA (300+), INMER (400+), APG (500+)
Métodos de recogida de la evidencia	Revisión documental Entrevistas múltiples en profundidad: estructurada, semi estructurada y abierta. Observación directa
Fuentes de información	Interna: informes de autoevaluación, validación y evaluación; planes de acción; y manuales y documentos de los sistemas de gestión implantados. Entrevistas en profundidad, cuestionarios, contexto físico real (visitas). Externa: bases de datos del Club Excelencia en Gestión y Club Asturiano de Calidad.
Informadores clave	Directivos de las empresas estudiadas: mínimo dos personas, una con la máxima autoridad operativa en la organización y otra/s persona/s responsable/s la implantación de las acciones en RSC. Personal de las empresas: el implicado en la implantación de las acciones de RSC
Métodos de análisis de la evidencia	Fundamentalmente de tipo cualitativo: - Identificación y clasificación estructural de dimensiones estratégicas. - Búsqueda de factores explicativos clave (proposiciones teóricas). - Búsqueda de patrón de comportamiento común (proposiciones teóricas). - Creación de explicación teórica (comparación sistemática teórica). - Identificación de relaciones causales (si es posible).
Enfoque científico	Inducción analítica a través de la lógica de la réplica (generalización analítica). Procesos deductivos en la medida que se parte de proposiciones teóricas de la revisión de la literatura
Evaluación del rigor y metodología científica	Validez (constructiva, interna y externa), fiabilidad, consistencia (teórico - interpretativa y contextual).
Fecha de realización	Mayo-octubre de 2012

Fuente: elaboración propia a partir de Villareal y Landeta (2010)

Los sistemas de Análisis de Datos Cualitativos Asistidos por Ordenador

Como herramienta de apoyo en los estudios cualitativos se están usando desde hace algunos años programas informáticos denominados genéricamente **CAQDA** (Computer-Assisted Qualitative Data Analysis o Análisis de Datos Cualitativos Asistidos por Ordenador). Este concepto engloba a cualquier uso que un investigador cualitativo hace del ordenador, independientemente de que utilice un software específico o no (Caro y Díez, 2005). Por lo tanto el empleo de los habituales programas de ofimática, correo electrónico y navegación por Internet estaría comprendido dentro de los CAQDAs y, como es obvio, han sido usados con profusión en la presente investigación. En los que respecta a herramientas **específicamente** concebidas para la gestión de la información cualitativa, podemos referirnos a los CAQDAs como aquellos paquetes de software que incluyen herramientas diseñadas para **facilitar** un enfoque cualitativo hacia los datos cualitativos (Lewins y Silver, 2009). Este tipo de software, aunque esto también es válido para las aplicaciones ofimáticas, hace, según refieren Jones y Diment (2010), que **mejore** la investigación, que las actividades de investigación sean **menos** complejas y tediosas, y el montaje del proceso **más** transparente y trasladable (Dohan y Sanchez-Jankowski, 1998; Welsh 2002; Andrew y Peter, 2007; Jones 2007).

De los tres tipos de software identificados por Weitzman y Miles (1995) y Fielding y Lee (1999) — los recuperadores de texto, los paquetes codificadores y recuperadores, y los que permiten la construcción teórica—, son estos últimos los que realmente interesan a los investigadores cualitativos. Su uso ha sido **escaso** en Economía de la empresa pero no así en sociología, pedagogía, antropología y psicología, estando indicados para las fases analíticas y de presentación de información (Caro y Díez, 2005). El problema es que encierran un **inconveniente** detectado por Jones y Diment (2010), como es el emplear el análisis de datos de forma informática como proxy de métodos de análisis más profundos.

Una de las grandes **ventajas** que tienen este tipo de herramientas es la detectada por Vallés (2001) refiriéndose a la **intersubjetividad externa** que está ligada a la posibilidad de falseabilidad de una investigación. Con el uso de estos programas se favorece la sistematización del proceso y se dejan rastros de los pasos seguidos por los investigadores. De esta forma, y hasta cierto punto, se puede hacer una **réplica** del análisis por investigadores independientes (Caro y Díez, 2005). En el presente caso la intersubjetividad externa no se da ya que el objeto del estudio son las acciones concretas en CSP que han acometido las organizaciones. Éstas se evidencian por iniciativas **tangibles** tales como políticas, programas y planes cuya implantación real es fácilmente comprobable. Además se dispone de documentación tanto aportada por la organización y referida a las acciones concretas en CSP, como la referida en el apartado **5.2 Diseño de instrumentos para la recogida de datos**. Con todo ello se garantiza que otros eventuales investigadores puedan replicar nuestro análisis.

Como metodología para tomar la decisión de **usar o no** un CAQDAs se ha empleado la sugerida por Lewins y Silver (2009), la cual está formada por 14 preguntas que tratan de orientar y hacer reflexionar al investigador sobre características de su estudio que aconsejen el uso de un paquete de software. Como conclusión se puede decir que en este caso no se añade una **ventaja** especial el empleo de CAQDAs. Varias son las razones para ello, además de la anteriormente mencionada sobre la disponibilidad de evidencias escritas, como el empleo de un enfoque de la investigación basado en evidencias objetivas, una metodología bien definida y la realización individual del trabajo entre otras.

Por último, hay que destacar que Tarí y García (2011) utilizaron una **metodología similar** en su estudio sobre **cinco** empresas del sector **servicios** para conocer sus prácticas de RSC: empresas de un **mismo** sector; empleo de **tres** fuentes de datos —**entrevistas** en profundidad (con el R. de Calidad y el R. de Personal), **observación** directa, y **acceso** a documentos internos y externos—. Las entrevistas se llevaron cabo mediante preguntas **abiertas**, y un **cuestionario** basado en preguntas **cerradas** que permitiera ampliar y depurar la información obtenida de las preguntas abiertas. Se realizaron visitas a las instalaciones para conocer su actividad. Se estudiaron **documentos** internos y externos de las empresas: planes de negocio; informes anuales de las empresas, manuales de calidad y de procedimientos, informes sobre responsabilidad social corporativa, certificados o premios de calidad, página Web de las empresas e información de la base de datos SABI. Los datos de estos documentos internos (datos secundarios), se utilizaron para **completar** la información primaria (entrevistas en profundidad y observación directa).

5.1.5 SELECCIÓN DE LOS CASOS

Ámbito geográfico

Antes de comenzar a explicar el criterio de selección y el número de casos es necesario justificar la elección del ámbito geográfico del estudio: el Principado de Asturias. Para Ho, Wang y Vitell (2012) tanto la **cultura nacional** de un territorio como la **región geográfica** y el nivel de **desarrollo económico** influyen en el CSP.

Según datos del Club Excelencia en Gestión (CEG), en esta Comunidad Autónoma se ha producido un **importante** aumento en el número de las organizaciones con Reconocimientos pasando del **sexto** lugar en 2007 (Club Excelencia en Gestión, 2008) al **tercero** en 2010 (Club Excelencia en Gestión, 2011) y llegando a estar en 2008 en el **segundo** lugar detrás de Madrid (Club Excelencia en Gestión, 2009a). Estas posiciones están muy por encima de las que les corresponderían por tamaño de su economía. Estas cifras son el resultado de *“el esfuerzo realizado por el Club Asturiano para fomentar la Excelencia en el Principado de Asturias, lo que ha hecho que aumente sustancialmente el número de Organizaciones que apuestan por un Sello de Excelencia Europea”* (Club Excelencia en Gestión, 2011, p. 51). Dentro de este esfuerzo se sitúa el proyecto del Club Asturiano de Calidad (CAC) denominado **“Misión Empresas**

Excelentes¹” cuyo fin es potenciar el uso del Modelo EFQM entre las organizaciones Asturianas. Este proyecto vio su **primera** edición en junio de 2004 estando en la actualidad en la **octava** edición. Sus antecedentes son la creación de la “Red Asturiana de Evaluadores EFQM²” en septiembre de 2002, con la que en sucesivos años, y en grupos de 25 personas, se formó a un total de 100 evaluadores, y la firma del acuerdo de colaboración denominado “Asturias por la Excelencia³” suscrito por los principales organismos de la región: Consejería de Administraciones Públicas, Instituto de desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA), Cámaras de Comercio, Federación Asturiana de Empresarios (FADE), Universidad de Oviedo, Club Asturiano de la Innovación, Instituto de Prevención de Riesgos y Fundación Medioambiente.

Además del ámbito geográfico, dentro de un estudio de casos, hay dos puntos fundamentales a considerar: el **criterio** de selección y el **número** de casos a analizar (Yin, 1989; Pérez-Aguilar, 1999; Eriksson y Kovalainen, 2008).

Criterio de selección y Número de casos

Para elegir los casos de estudio se buscó, empleando la metodología descrita por Villarreal y Larrinaga (2010), aquéllos que permitieran una mayor oportunidad de **aprendizaje** (Stake, 1994), y a su vez que permitan una generalización **analítica** (que no estadística) de los resultados (Ragin y Becker, 1992; Easton, 1994; Yin, 1994).

El número de casos a estudiar es, según Villarreal y Larrinaga (2010), una decisión **discrecional** del investigador, aunque Arias (2003) y Cambra (2004) advierten que la generalización de las conclusiones será de **más** calidad cuanto **mayor** sea el número de casos, evidentemente sin desplazar el estudio cualitativo hacia uno cuantitativo. Según Yin (2003), el estudio de múltiples casos es la alternativa deseable cuando el fin de la investigación es construir y testar una teoría.

En la presente investigación, teniendo en cuenta los tipos de Reconocimientos que la EFQM concede, **cuatro**, y el ámbito geográfico de estudio, el **Principado de Asturias**, se ha optado por estudiar **una** organización por tipo de **Reconocimiento**. Para tomar esta decisión se atendió tanto a la **complejidad** del proceso de estudio de cada caso, como al **número** de Sellos EFQM en Asturias —**71** organizaciones cuyo listado completo se pudo consultar en el anexo D—, y a su **distribución** por tipo de Sello (véase la tabla 5.3). Dada la naturaleza **evolutiva** y **aditiva** de los Reconocimientos según el Modelo EFQM de Excelencia, donde la pauta habitual es que una organización comience por un Sello 200+ hasta el desarrollo de su gestión hacia el Sello 500+, la elección de un estudio de más de un caso permite la **replicación teórica** (encontrar resultados contradictorios debidos a razones predichas), lo cual resulta de

¹ Más información en: http://www.clubcalidad.com/microsites/mision_empresas_excelentes_II/

² Más información en: <http://www.clubcalidad.com/html/proyectos/evaluadores/evaluadores.htm>

³ Más información en: http://www.clubcalidad.com/html/02_proy_excelencia.htm

gran interés para la **validez externa** (Villareal y Larrinaga, 2010). Estos autores señalan que de esta forma se **reproduce** la experiencia de cada caso en los otros.

Tabla 5.3: Número de organizaciones en el Principado de Asturias por tipo de Sellos EFQM

Tipo de Sello EFQM	Número de organizaciones
200+	48
300+	9
400+	13
500+	1
TOTAL	71

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el Club Asturiano de Calidad

Con el objeto de que el sector **productivo** no causara distorsión en el estudio se decidió que todas las organizaciones pertenecieran o al mismo, o a sectores muy similares, de forma que se siguió el criterio de **Homogeneidad**, uno de los criterios propuestos por Patton (1990), y resumidos por Villareal (2007) para la elección de muestras. La Homogeneidad es definida como la selección de casos múltiples similares, que focaliza la investigación permitiendo reducir la complejidad y facilitando las entrevistas en grupo. Este criterio es de especial importancia en el caso de un estudio como el presente ya que un **diferente** entorno cultural, económico y legal tiene un efecto innegable e importante en la forma de entender, no solo la RSC y el CSP, si no el papel de las organizaciones, las empresas y los gobiernos dentro de la sociedad, tal y como sugieren, entre otros, Prado-Lorenzo et al. (2008). Beneytez (2007) ya advirtió que para que los estudio sobre la RSC en empresas fueran **comparables** es conveniente agrupar las compañías según criterios de **sector, actividad, tamaño, estructura, organización y dispersión** geográfica, entre otros. De esta forma se darían “**condiciones de igualdad**” que harían posible una comparación entre organizaciones con la intención de conocer el grado de implantación de la RS.

La única organización con el Sello 500+ en Asturias es la **Autoridad Portuaria de Gijón**, que pertenece al **sector público** pero con un perfil **marcadamente industrial**, tanto por las **actividades** que desempeña, como por el **mercado** al que da servicio, puerto granelero, como por la **tipología** de sus trabajadores, con un perfil marcadamente técnico y de mayoría masculina. Es de destacar que el estudio de caso también se había utilizado antes en una situación similar, como fue el trabajo de Foncubierta (2012) sobre la eficiencia empresarial y la RSC en otro puerto, en este caso la Autoridad Portuaria de la Bahía de Algeciras.

En este contexto, se buscó entre las organizaciones con Sellos aquéllas que pudieran pertenecer a sectores industriales o afines, encontrándose que este perfil lo cubrían **17** organizaciones, lo que hacía que fueran el **segundo** grupo más numeroso después del sector educativo, con **21** organizaciones incluidos todos los niveles y todo tipo de titularidades.

En relación con la RSC el sector industrial tiene otra característica que lo hace interesante y que fue señalada por, entre otros, Jackson y Apostolakou (2010) y de Godos, Fernández y Cabeza (2012). Estos autores consideran que los sectores industriales tienen, por la propia naturaleza de sus actividades, un **alto impacto** en cuanto a la huella ecológica de sus actividades empresariales.

Tamaño de las organizaciones

El siguiente criterio de selección fue el **tamaño**, puesto que investigaciones previas han señalado que juega un papel importante en el CSP (Dierkes y Coppock, 1978; Trotman y Bradley, 1981; de Godos, Fernández y Cabeza, 2012; Agudo, Garcés y Salvador, 2012) como consecuencia de que las empresas grandes reciben más atención por parte de la sociedad y otros grupos de interés, que las pequeñas. Esto es debido a su mayor **impacto** en la vida socioeconómica de los lugares en los que desarrollan su actividad y a una mayor **capacidad** de recursos destinados a la RSC (de Godos, Fernández y Cabeza, 2012). Para Agudo, Garcés y Salvador (2012) el tamaño de una organización es un factor **crucial** para su CSP toda vez que, según señalan Perrini (2006), Spence (1999) y Spence y Rutherford (2003), entre otros, sus estrategias en RSC y sistemas de gestión son **diferentes** y menos **formales**, que los de organizaciones más grandes.

Por ello diferenciamos entre **PYME** y **gran empresa**, y cuando la organización fuera **PYME** por su número de trabajadores, que no fuera parte de un grupo **multinacional**. Si estas dos condiciones se cumplieran el siguiente criterio sería el de elegir a aquella organización que hubiera demostrado su compromiso con el Modelo EFQM de Excelencia desde hace **más tiempo**. La explicación para el seguimiento de estos criterios fue la búsqueda de un grupo lo más homogéneo posible que permitiera comprobar posibles similitudes en el desarrollo de acciones de CSP entre las organizaciones, así como la de encontrar un alto grado de madurez de Excelencia en la gestión. Aplicando este criterio, varias organizaciones quedaron fuera del estudio.

De esta forma, el grupo de posibles casos a estudiar quedaba circunscrito a PYMEs. Estas organizaciones, según Ghobadian y Gallear (1996), tienen una adaptación más **lenta** a las herramientas de gestión de la calidad que las grandes empresas, lo que representa un atractivo más a la hora de plantearse el estudio puesto que permitirá comprobar el grado de **penetración** de la gestión avanzada en las PYMEs. Según recogen Ghobadian y Gallear (1997) o Gadenne y Sharma (2009) son varios los factores que **diferencian** a las PYMEs de las grandes empresas: estructura, procedimientos, comportamiento/cultura, procesos, personas y contactos. En este sentido, las PYMEs tienen una estructura relativamente **plana**; tienen un enfoque **ad hoc** respecto a estándares y procedimientos; la cultura y los valores del propietario/gestor están **ampliamente** presentes en la organización; los sistemas de control son **sencillos e informales**; la formación y las actividades de desarrollo tienden a ser de **pequeña** escala y ad hoc; y tienen un contacto **limitado** con proveedores, clientes y asociaciones profesionales. Frente a esto, Gadenne y Sharma (2009)

también recogen la opinión de otros investigadores que reconocen que las PYMEs pueden adoptar **algunos** aspectos de TQM tales como **formación**, empleo de **herramientas** de calidad y benchmarking, de forma tan **efectiva** como las grandes compañías (Ahire y Golhar, 1996). Sin embargo también reconocen que existen algunas barreras para una implantación **efectiva** de TQM (Parkin y Parkin, 1996) tales como problemas **culturales**, **conciliación** de la dirección y problemas con la **formación** y la **financiación** (Tannock, Karasachol y Ruangpermpool, 2002).

Siguiendo estos criterios, la única organización con sello 500+ es la Autoridad Portuaria de Gijón, tal como se ha comentado previamente. La siguiente organización a escoger sería la reconocida con un sello 400+, encontrándonos que la **única** que reunía la condición de pertenecer a un sector industrial era Industrias Metálicas Ruíz (INMER). Las otras dos organizaciones que resultaron de aplicar los criterios de selección fueron el Centro Técnico de Automatismos e Investigación, S. L. (CTAI Ingeniería) —con el Sello 300+— y Asturfeito —Sello 200+—. En el caso de la organización escogida para representar el nivel de Sello 300+ se comprobó que de las 17 organizaciones que lo habían recibido solo 1 pertenecía al sector industrial. Analizado el perfil de esta organización se comprobó que se encontraba en un proceso de Expediente de Regulación de Empleo lo que desaconsejaba su inclusión en el estudio. Se buscaron por tanto alternativas que permitieran mantener el rigor del estudio y, al mismo tiempo, hacer avanzar la investigación. Se escogió un grupo de 3 organizaciones afines al sector industrial: una entidad de formación en áreas técnicas, con presencia en su gestión de la administración pública, los sindicatos y la patronal del sector Metal, un estudio de ingeniería de construcción y medio ambiente y una entidad dedicada a la consultoría, la formación y la ingeniería en la industria pesada. Descartada la primera organización, por dedicada a la formación se decidió escoger CTAI Ingeniería atendiendo al criterio de experiencia en el Modelo EFQM de Excelencia ya que obtuvo su primer reconocimiento en 2004 frente al otro caso que lo obtuvo en 2009. El estudio de casos se llevo a cabo entre el 4 de mayo y el 12 de noviembre de 2012.

5.2 DISEÑO DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOGIDA DE DATOS

5.2.1 LA MEDICIÓN DEL CONSTRUCTO CSP: DIFICULTADES Y USO DE PROXIES

Dentro de la fase de campo de nuestra investigación, uno de los principales recursos que necesitamos para la obtención de **evidencias** es la medición del CSP. Esta medición es **esencial** para poder valorar la gestión de la RSC de una organización (León et al., 2011), aunque no existen metodologías solventes ni principios generalmente aceptados para medir y comparar el CSP (Lizcano, García y Fernández, 2011). Si bien el primer estudio **empírico** sobre la medición del CSP data del año 1977 “*Corporate Social Performance in Canadá*” (Clarkson, 1995), la falta de capacidad para especificarlo y definirlo de forma operacional ha sido uno de los puntos **débiles** del CSP (Wood, 1991; Clarkson, 1995; Wood y Jones,

1995; Frederick, 2006; McWilliams, Siegel y Wright, 2006; Barnett, 2007). Sin embargo, tal como señala Lee (2008), lo que realmente importa en la RSC son las **acciones** no las palabras, ya que se deben buscar indicadores de comportamiento que permitan verificar si las organizaciones están dando trigo además de predicar. Para darnos cuenta de la necesidad de la medición solo hay que recordar la famosa frase de William Thomson⁴ (Lord Kelvin, 1883): “*Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre*”. Por su parte, Albert Einstein⁵ delimita el campo de lo que **es necesario** medir y de lo que **no es necesario** medir: “*No todo lo que se puede contar cuenta, ni todo lo que cuenta se puede contar*”. Einstein parece decirnos que la decisión de qué medir y cómo utilizarlo sigue siendo nuestra, y que los intangibles e inmensurables también cuentan.

Las diferentes formas de medición del CSP son denominadas por Searcy (2012, p. 240) “*Sistemas de Medición del Desempeño Social Corporativo*” (SPMS⁶ en inglés). Este autor las define como: “*un sistema de indicadores que provee a la organización con la información necesaria para ayudar en el corto y el largo plazo en la gestión, control, planificación y desempeño de las actividades económicas, medioambientales, y sociales llevadas a cabo por la organización*”. Según Searcy (2012) la medición del CSP presenta **dos** problemas importantes reflejados en las siguientes cuestiones:

¿Se debe hacer ésta sobre **indicadores** económicos, legales, sociales tradicionales o sobre otros **específicos**?

Con los resultados de estas mediciones ¿se pueden separar las empresas **responsables** de las **irresponsables**? o ¿puede una empresa irresponsable alcanzar una buena **puntuación** en un sistema de medición del CSP actual o futuro?

Además de estas dos preguntas planea **otra** de igual calado: dada la importancia que para la RSC tienen los diferentes entornos sociales, políticos y económicos de las sociedades en las que están presentes las corporaciones ¿existe un sistema de medición **válido** para todos ellos?

En cualquier caso, y según recoge Segnini (2004), para que las mediciones tengan algún valor, un sistema de medida de las actividades de RSC debe comprender una escala de medición definida independientemente que mida “*cualquier forma de comportamiento que sea de interés político*” (Abbot y Monsen, 1979, p. 502).

El primer reto de la medición del CSP fue ir más allá del rendimiento puramente financiero hacia otros temas que incluían, además, la dimensión social (Gray, 2000; Paine, 2003). Actualmente las mediciones

⁴ “*I often say that when you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it; but when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meagre and unsatisfactory kind; it may be the beginning of knowledge, but you have scarcely, in your thoughts, advanced to the stage of science, whatever the matter may be.*”

⁵ “*Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted.*”

⁶ Corporate sustainability performance measurement systems (SPMS).

sobre el CSP se han ampliado hacia nuevas **exigencias** como la calidad de los resultados, la satisfacción y fidelización del cliente y empleado, la productividad de la I+D+i y la competitividad, algo que ya apuntaba Brancato en 1995.

Lee (2008) sugiere la necesidad de prestar más atención a la parte **social** de la “ecuación” de la RSC y para ello se basa en los trabajos sobre las organizaciones como actores sociales de Granovetter (1985) y Uzzi (1997), y sobre la influencia de las relaciones sociales en la orientación de las acciones sociales de las empresas de Aguilera et al. (2007) y Campbell (2007). Según señala Lee (2008), sin una **clara** y **objetiva** medición no se podrá reducir el nivel de incertidumbre en los resultados como consecuencia de acometer la gestión de la RSC, y el CSP no será útil ni para investigadores ni para gestores, por lo que no alcanzará una amplia difusión. De esta forma se **racionaliza** la RSC y se liga con el desempeño corporativo, por lo que el concepto de RSC se hace mucho más atractivo para los ejecutivos ayudando a su difusión entre las organizaciones (Vogel, 2005a). Es más, según Schuler y Cording (2006), si la información sobre el desempeño de una organización proviene de fuentes **externas** a ella los grupos de interés le conceden mayor impacto que si ésta viniera de la propia organización.

Las métricas del CSP

Según Székely y Knirsch (2005) hay varios **enfoques** para medir, monitorizar y evaluar el progreso de las organizaciones hacia la Sostenibilidad, entre ellos se incluyen: encuestas, premios, criterios de inversores, Benchmarking, herramientas de comunicación externa (por ejemplo memorias de Sostenibilidad según **GRI**), **procesos de acreditación, normas y códigos**, indicadores de Sostenibilidad, métricas de desempeño sostenible e iniciativas de Sostenibilidad no cuantificables. Por su parte, Mitnick (2000) estudió el problema de la medición del CSP y señaló que se centraba en la medición de **tres** métricas: evaluación del desempeño, medición del desempeño y percepción del desempeño. En la primera, medición, se mide qué **valoramos** en el CSP; en la segunda qué se **consigue** en CSP; y en la tercera qué se **percibe** y qué se **cree** que es el CSP. En definitiva, se necesita saber qué se quiere, qué es lo que se ha conseguido realmente en relación al fin que se perseguía, y que es lo que se cree sobre lo que se dice que se ha hecho.

Tal como se ha defendido en capítulos anteriores, la ética y las áreas medioambientales, sociales y económicas son aquéllas dimensiones donde se va a buscar el CSP. Por lo tanto se pueden encuadrar dentro del **primer** grupo de métricas de Mitnick (2000). Los resultados de las **acciones** en esas áreas, que pueden ser certificados contra estándares reconocidos o prácticas similares, son las métricas del **segundo** grupo. El tercer grupo se considera que **no es el objeto** de este estudio toda vez que la percepción y la creencia resultan extremadamente difíciles de valorar y están sujetas a un importante sesgo de **deseabilidad social**. Este sesgo consiste en que las personas que responden a una encuesta lo hacen en la

forma que ellos creen que es más aceptable socialmente. Los primeros trabajos sobre este tema se deben a Edwards (1953).

Diferentes intentos de medir el CSP

En la literatura académica se han venido usando como proxies del CSP índices **agregados** provenientes de la práctica empresarial (Belu, 2009; León et al., 2011) tales como el Corporate Reputation Index de la revista Fortune empleado por Wokutch y Spencer (1987), McGuire, Schneeweiss y Sundgren (1988), Fombrun y Shanley (1990), Thomas y Simerly (1994), Griffin y Mahon (1997), Stanwick y Stanwick (1998) o Cravens, Goad-Oliver y Ramamoorti (2003).

Midttun, Gautsesen y Gjølberg (2006) abordaron el problema de la medición desarrollando un índice, posteriormente redefinido por **Gjølberg (2009)**, de las prácticas nacionales de RSC y la correlación de los patrones nacionales de RSC resultantes con las instituciones político-económicas establecidas décadas atrás. Gjølberg (2009) propone unos criterios que deberían considerarse para construir indicadores que permitan medir el CSP, los cuales se sintetizan en la tabla 5.4:

Tabla 5.4: Criterios para medir el CSP de Gjølberg (2009)

Aproximación a la triple cuenta de resultados	Ámbito de aplicación	Nº de empresas	Posibilidad de comparación.
El indicador debe estar relacionado con algún aspecto de la RSE	El indicador debe tener una aplicación mundial y general (por lo que se excluyen las iniciativas locales y sectoriales)	El indicador debe implicar al menos a 100 empresas	Los datos de fiabilidad y comparación deben estar disponibles a nivel de país

Elaboración propia a partir de Gjølberg (2009)

Siguiendo estos criterios, este autor propone **cuatro** tipos de indicadores: calificaciones basadas en el criterio de inversión de responsabilidad social (Índice de Sostenibilidad Dow Jones, FTSE4GOOD y la lista “The Global 100 Most Sustainable Corporations”); afiliación a comunidades RSE (UN Global Compact y World Business Council for Sustainable Development); prácticas de información de Sostenibilidad (KPMG Sustainability Reporting Survey y **Global Reporting Initiative**; y por último Esquemas de certificación (**ISO 14001**). De los indicadores presentados solo tres, Pacto Mundial, GRI e ISO 14001 están al **alcance** de las PYMEs, quedando el resto muy lejos de las herramientas de gestión si no se es una gran empresa, por lo tanto cabe deducir que la gran parte de las empresas de un país quedan **fuera** de la medición del estado de la RSC siguiendo estos indicadores.

En este estudio, dentro de las empresas que sí usan las mencionadas herramientas de gestión, queda fuera el área **económica**, una de las tres patas tradicionales de la Triple cuenta de resultados. Gjølberg (2009) solo la menciona para el caso de la inversión socialmente responsable. Es decir, no queda relacionado uno de los pilares **básicos** del capitalismo como es dar beneficios (para el caso de las empresas), o cumplir el presupuesto (para el caso de las entidades públicas), con el desempeño en RSE, y al quedar fuera uno de

los elementos clave de la gestión de la línea dura, la contabilidad, la responsabilidad social **pierde** fuerza como herramienta de gestión.

Por su parte, **Wood (2010)** estudió más de **150** trabajos académicos sobre CSP fechados entre 1972 y 2009 encontrando que **ninguno** de ellos estudiaba las **tres** dimensiones del modelo de CSP de Wood. De la totalidad de los estudios, 59 estaban basados en datos objetivos, 41 en evaluación por tercera parte, y 31 en información proveniente de las propias organizaciones analizadas. Esto demuestra la **heterogeneidad** de las medidas, de las fuentes y, por lo tanto, la **necesidad** de una herramienta de medición del CSP concreta, multidisciplinar y fiable, que incluya datos objetivos y evaluación por tercera parte que evite la deseabilidad social. Wood (2010) llegó a la conclusión de que en los estudios empíricos hay áreas que están **sobrestudiadas** y grandes lagunas que pueden ser llenadas con la participación de **otras** disciplinas en el estudio del CSP. Otra de las mayores dificultades es la **inaccesibilidad**, aparente y real, a buenos datos.

Otro de los sistemas empleados para la medición del CSP en la literatura académica es el **ranking KLD** (el trabajo de Wood de 2010 cita 16 trabajos fechados entre 1996 y 2009 que lo utilizan). Fue creado por la firma de inversión Kinder, Lydenberg y Domini en 1988. Este sistema está diseñado para que los inversores **integren** los temas sociales, medioambientales y de gobernanza en la toma de decisiones de inversión. Este método —y otros recogidos por Wood (2010) como el CSID en Canadá; ARESE en Francia; Vigeo también en Francia; y EPS en EE.UU.— es, según Wartick y Maon (2009), usado en ocasiones como **medición agregada** del CSP general, aunque este uso carece de base teórica y metodológica, y además se basa en datos eclécticos y opiniones (Harrison y Freeman, 1999; Vogel, 2005b). En cualquier caso, su popularidad se debe a que son estudios de tercera parte y no dependen tanto de información procedente de la propia compañía (Wood, 2010). Siguiendo con el caso de KLD, Chatterji, Levine y Toeffel (2007) en un estudio sobre **588** compañías americanas incluidas en este índice llegan a la conclusión de que a pesar de la gran cantidad de recursos empleados por KLD existe un importante reto para los investigadores y grupos de interés medioambientales en identificar medidas **válidas** de la calidad de los sistemas de gestión. En un artículo acertadamente titulado: “*Listas y más listas: dando sentido a la reputación corporativa*”, Campbell y Sherman (2010) estudiaron las **50** primeras empresas de cuatro rankings de reputación empresarial (Boston College’s Corporate Social Responsibility Index, Fortune’s World’s Most Admired Companies, Harris Interactive’s Reputation Quotient y Newsweek’s Green Rankings) comprobando que existían importantes **disparidades** entre las distintas clasificaciones. León et al. (2011) recogen varias de las críticas vertidas a los índices de CSP realizados por las agencias de rating como que muchas de ellas cuantifican la Sostenibilidad **agregando** puntuaciones de diferentes criterios o que otras dan pesos **diferentes** a los criterios. Aunque, sobre todo, la mayor crítica es que estas metodologías no están **disponibles** para el público, por lo que aquellas organizaciones que no han sido

evaluadas por las agencias no conocen cual puede ser su posicionamiento respecto a los criterios de las agencias.

El caso europeo

Los intentos de medición del CSP expuestos hasta ahora están centrados en casos norteamericanos principalmente, pero en el caso de Europa **no** se encuentra que la situación sea más clara. **Székely y Knirsc (2005)** estudiaron cómo **20** empresas alemanas median su CSP, y comprobaron que **ningún** método representaba una medida clara y universal que pudiera usarse en todos los sectores o por todas las empresas de un mismo sector. Sí encontraron, sin embargo, que la medición del desempeño sostenible, otra denominación del CSP, se centraba en áreas **comunes** a todas ellas: rendimiento económico, social y ecológico. Pero el consenso en la medición no es unánime en estas tres áreas. Mientras en la parte **económica** sí hay normas claras de medición, no sucede lo mismo en la **medioambiental** donde se busca medir la huella ecológica de las empresas basándose principalmente en los impactos medioambientales primarios como vertidos, emisiones o residuos producidos. Los autores reconocen que la evaluación del desempeño **social** es la tarea más **complicada** de las tres y que en la mayor parte de los casos está centrada en la difusión por las propias compañías de sus actividades filantrópicas. Asimismo han detectado más uniformidad en la forma de informar de su Sostenibilidad ya que las memorias **GRI** son ampliamente empleadas para este propósito, así como la publicación de Informes de Progreso según el **Pacto Mundial de la ONU**. En este artículo se hace un análisis de diferentes métodos para medir el CSP que los autores han agrupado de la siguiente forma: **encuestas** sobre desempeño sostenible; **premios**, el **criterio** de los inversores, **benchmarking**⁷; **índices** de Sostenibilidad, **estándares** y **normas**, e indicadores de sostenibilidad. Es decir, se están empleando medidas **indirectas** del CSP.

En un trabajo más reciente, **Kanji y Chopra (2010)** emplean un cuestionario de **38** preguntas agrupadas en las **cinco** grandes áreas en las que, para ellos, está dividida la RSC: Sistemas de Planificación Estratégica Organizacional; Contabilidad Social e Inversión Social; Protección Medioambiental y Sostenibilidad; Gobierno Corporativo y Responsabilidad Económica; y Ética y Recursos Humanos. Como se ve se está hablando de las **cuatro** grandes dimensiones en las que se ha conceptualizado la RSC más una **quinta** que correspondería a los principios y procesos de los que habla Wood (1994).

Para el caso **español** se puede citar el estudio de **Beneytez (2007)**, quien se centró en un grupo **heterogéneo** de empresas, que no de organizaciones, que cumplieran una de las siguientes características: estar en el IBEX 35 o en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI); contribuir a la economía española (por su volumen de facturación, tamaño y dispersión geográfica) aún no estando en ninguno de los dos índices anteriores; ser PYMEs españolas destacadas en la gestión y el desempeño en RSC a juicio de los socios

⁷ Se denomina así al método entre organizaciones de comparar resultados y prácticas con el fin de aprender unas de las otras.

colaboradores del IAI⁸, por el propio IAI o por la EOI⁹. De entre las conclusiones del estudio, que pueden aportar valor al presente trabajo, se pueden destacar que es **complicado** valorar el estado real de implantación de la RSC en la empresa española dada la dificultad de **comparación**. Para posibilitar la comparación, se deberían agrupar las compañías según todos los criterios diferenciales (sector, actividad, tamaño, estructura, organización, dispersión geográfica, etc.) y entonces, “**a igualdad de condiciones**” (aunque nunca existen compañías iguales) podríamos compararlas para conocer el grado de implantación de la RSC. En cualquier caso, el estudio de Beneytez (2007) presenta algunos de los inconvenientes presentes en el de Gjølborg (2009): organizaciones presentes en índices **exclusivos** y prácticas de RSC **intensivas** en el empleo de recursos económicos.

Por su parte, **Moneva, Rivera-Lirio y Muñoz-Torres (2007)** estudiaron las Memorias de Sostenibilidad según el **GRI** de **52** empresas españolas cotizadas para ver la relación entre los compromisos estratégicos hacia los grupos de interés y el desempeño social y financiero, encontrando que el desempeño financiero de las orientadas hacia los grupos de interés no era menor que el de las empresas con un alto compromiso hacia los accionistas, lo cual representa una **positiva** relación entre el desempeño social y el financiero. En este estudio se ha empleado una herramienta concreta, como es el **GRI**, como proxy de la RSC.

La difícil tarea de medir el CSP

Toda esta variedad de mediciones es denominada por Carroll (1991) como las **turbulentas** aguas de la medición del CSP. Como se ha visto la medición del CSP es un proceso no exento de **dificultades**, tal y como han puesto de manifiesto numerosos trabajos académicos. Mitnick (2000) ya expuso que el asunto era complejo pero que no tenía por qué ser **simplicado**, lo cual es bastante comprensible teniendo en cuenta que la Sostenibilidad y la RSC, y por lo tanto el CSP, están integrados por una gran cantidad de variables. Foote, Gaffney y Evans (2010) reconocen que la falta de una evidencia **empírica** que relacione la RSC con la mejora del rendimiento se debe a la inexistencia de una herramienta de medida **universalmente** aceptada o una métrica que cuantifique los efectos de las inversiones en RSC. Wood (2010) siguió en esta línea al definir el CSP como un **constructo multivariante** que no tiene por qué ser apropiado para investigar con él o suponer que una sola medida captura todos sus elementos de forma precisa. León et al. (2011, p. 1) afirman que ni los académicos ni los profesionales han desarrollado todavía un método para evaluar el CSP que incluya un **enfoque** robusto y amplio hacia la Sostenibilidad y que use fuentes de datos **relevantes**. Entre las razones que León et al. (2011) citan para la falta de este método están la **calidad** de los datos (Ducey y Larson, 1999; Belu, 2009), los **diferentes** sistemas de medición (Krajnc y Glavič, 2005), la **dificultad** de definir la frontera de lo sostenible e insostenible

⁸ Instituto de Análisis de Intangibles.

⁹ Escuela de Organización Industrial (<http://www.eoi.es>).

cuando se usan conceptos abstractos (León et al., 2011), y el **amplio** rango de indicadores que hacen difícil resumirlos en una única medida (Phillis y Andriantiatsaholainaina, 2001).

Las normas y estándares como proxys del CSP

Desde que en la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro en 1992 se estableció la definición más aceptada de Sostenibilidad, las normas y estándares no obligatorios sobre RSC han **proliferado** con rapidez (Bendell, Miller y Wortmann, 2011). Taneja, Taneja y Gupta (2011) las denominan **Acciones en RSC**. Uno de sus primeros ejemplos fue el código de conducta para proveedores de Levi-Strauss en los 90 (Waddock, 2006). Este es un fenómeno que varios autores consideran **clave** para el desarrollo de la RSC (Murphy y Bendell, 1999; Dale y Hill, 2002). Su número es **elevado**, pudiéndose consultar los más importantes en UNCTAD (2011a), UNCTAD (2011b), OECD (2009) e ISO (2010). Aunque han aparecido tanto en Europa como en EE.UU., su actividad es mayor en Europa (Waddock, 2006). Su empleo por parte de las organizaciones puede ser explicado en parte, “...por la necesidad de ellas: si no hay otro instrumento de control y coordinación disponible habrá demanda para las normas” (Brunsson, 2000, p.31).

Dada la **variedad** de estándares, para diferenciar los más aceptados del resto, siguiendo a Moon (2007), se pueden definir las normas significativas de RSC como aquéllas que disfrutan de amplio **apoyo** entre los grupos de interés y llevan a una **rápida** respuesta y cumplimiento voluntario entre las empresas. El empleo de estándares y normas como **proxys** del CSP puede ser muy útil en la presente investigación ya que estos indicadores, aun tratándose de un estudio de casos en un sector concreto, **cumplen** con los requisitos que según Gjølborg (2009) ha de tener un modelo de medición del CSP. La **realidad** empresarial hace que varias de las grandes dimensiones de la RSC, caso de los temas medioambientales, económicos y sociales están gestionados de acuerdo con estándares y normas (ISO 9001, ISO 14001, Reglamento EMAS, OHSAS 18001, AA1000, SA 8000...). Es tal el grado de institucionalización de normas como la ISO 14001 o las Memorias de Sostenibilidad, que han llegado a ser requerimientos necesarios para entrar en los mercados (Costa et al., 2012). Todos estos estándares podemos considerarlos como iniciativas proactivas en CSP atendiendo a la definición de Torugsa, O’Donohue y Hecker (2012) dado que son patrones de estrategias responsables de los negocios que apoyan principios de desarrollo sostenible en temas económicos, sociales y ambientales de un nivel que está por encima de la legislación.

El papel que juegan las certificaciones según estándares reconocidos o las adhesiones voluntarias a acuerdos es el de asegurar que las organizaciones dan respuesta a demandas de los grupos de interés y **cumplen** con procesos de Respuesta Social, de acuerdo con uno de los **procesos** definidos en el modelo de Wood (2010). De este modo, estas normas y estándares serán utilizados en este trabajo para la medición de este tipo de procesos de Respuesta Social. Aunque hay que tener en cuenta que puede haber organizaciones que no hayan buscado un reconocimiento por tercera parte y que, sin embargo, estén

aplicando procesos parecidos. Para estos casos se preguntará por **prácticas** concretas y no por estándares, aunque los indicadores derivados de normas y estándares nos presentan claramente una institucionalización del CSP. El recurrir a normas y estándares plantea la duda de si lo que las organizaciones están haciendo es demostrar que cumplen un determinado **estándar** formal o realmente aplican principios de RSC (Wood, 1991), algo que Heras, Arana y Casadesús (2006) denotaron como un peligro para los sistemas de Gestión de la Calidad: el hábito de usar los certificados y los premios como una mera acción **publicitaria** que solo busca el éxito en el corto plazo. Esta inquietud es compartida por Hiscox, Schwartz y Toffel (2008) para el caso de la SA 8000. En la misma línea, Darnall y Sides (2008) y Delmas y Montes-Sancho (2010) señalan que las normas voluntarias de gestión encuentran dificultades para presentar evidencias consistentes que prueben o reflejen de forma definida el desempeño de las organizaciones que las adoptan. En cualquier caso la literatura académica ha utilizado los estándares como sistema de **medición** del CSP, y creemos que **no es posible** realizar un estudio amplio sin recurrir a estos estándares. Waddock (2006) ha recogido las variadas iniciativas de este tipo bajo el nombre de **Aseguramiento de la Responsabilidad**, que implica **cuatro** elementos diferentes: **sistemas de gestión** de la responsabilidad que intentan responder al activismo y a otras demandas de mayor responsabilidad corporativa mediante enfoques internos que se asemejan a sistemas de gestión de la calidad; **códigos** de conducta, estándares y principios; **verificaciones** creíbles, monitorizaciones y servicios de certificaciones que aseguran que las compañías están haciendo realmente lo que dicen; y sistemas generalmente **aceptados** para la información ambiental, social y de gobernanza.

Morhardt, Baird y Freeman (2002) estudiaron las memorias de Sostenibilidad de **40** de las mayores compañías industriales del mundo frente a cinco estándares: **GRI** (2000), **ISO 14031**¹⁰ (1999), **Davis-Walling-Batterman** (1997), **Deloitte Touche Tohmatsu** (1999) y **Sustainability-UNEP** (1997). Similar enfoque, aunque empleando distintos sistemas, es el que utiliza Hopkins (2005), quien utiliza el **Business in the company (BiTC)**, **FTSE4good**, **Dow Jones Sustainability Index (DJSI)**, **Business Ethics 100**, **AccountAbility (AA 1000)** y **GRI**. En la misma línea se sitúan Russo y Tencati (2009) que utilizaron la **ISO 14001**, el **Reglamento EMAS** y la **SA8000**; Tarí y García (2011) que utilizaron la **ISO 9001**, la **ISO 14001** y el **Reglamento EMAS**; Iatridis (2011) que emplean las normas **ISO 9001**, **ISO 14001**, **Reglamento EMAS**, **OHSAS 18001**, **ISO 22000** y **SA 80000**; De Godos, Fernández y Martínez (2009) y de Godos, Fernández y Cabeza (2012) que consideran como expresión de la implantación de prácticas de RSC las normas de gestión (**ISO 9001**, **ISO 14001** y **OHSAS 18001**) y la implantación de Códigos Éticos e Informes de RSC; y Agudo, Garcés y Salvador (2012) que emplearon las normas **ISO 9001**, **ISO 14001** y el **Reglamento EMAS**.

¹⁰ En España la norma EN ISO 14031:1999 fue publicada por AENOR el 15 de diciembre de 2000 con el código UNE-EN ISO 14031:2000 y bajo el título: Gestión medioambiental. Evaluación del comportamiento medioambiental. Directrices generales.

También en el ámbito profesional se emplean los estándares y normas como fuente de información ya que son reconocidos como una práctica habitual para obtener información en **Inversión Socialmente Responsable** (Tschopp, 2005). Este autor incluye entre las más populares la norma AA1000, la **GRI**, la norma SA8000 y la norma **ISO 14001**. En la presente investigación también se emplea el Pacto Mundial de la ONU ya que “...ha llegado a ser una de las iniciativas de ciudadanía global corporativa más visibles y políticamente relevantes (Barkemeyer, 2007, p. 7). En este sentido el Modelo EFQM tiene vínculos con el Pacto Mundial y así lo reconoce Kofi Annan, Secretario General de la ONU: “Estoy agradecido a la EFQM por el trabajo que está haciendo, como un importante socio en el Pacto Mundial, para ayudar a su desarrollo. El enfoque de EFQM hacia la gestión de calidad fue la base para el Modelo de Desempeño del Pacto Mundial, que ayuda a las organizaciones a implantar los principios del Pacto en sus operaciones.” (Annan, 2004). Knudsen (2011) propone que con la adhesión a él las organizaciones hacen un anuncio **visible** de su estrategia en RSC. Tras el análisis realizado, la tabla 5.5 sintetiza las normas y estándares que se utilizan en el presente trabajo como proxys para la medición del CSP.

Tabla 5.5: Normas y estándares utilizados como proxys de CSP

DENOMINACIÓN	ENTIDAD QUE LAS PROMUEVE	OBJETO
UNE-EN ISO 9001:2008	International Organization for Standardization (ISO, http://www.iso.org)	Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
UNE-ISO/TS 16949:2009	International Organization for Standardization (ISO, http://www.iso.org)	Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos particulares para la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 para la producción en serie y de piezas de recambio en la industria del automóvil
UNE-EN ISO 14001:2004	International Organization for Standardization (ISO, http://www.iso.org)	Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.
OHSAS 18001:2007 (Occupational Health and Safety Assessment Series)	BSI (British Standards Institution)	Especifica los requisitos para un sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), destinados a permitir que una organización controle sus riesgos para la SST y mejore su desempeño de la SST.
UNE-ISO/IEC 27001:2007	International Organization for Standardization (ISO, http://www.iso.org)	Es un estándar para la seguridad de la información.
UNE-EN ISO 22000:2005	International Organization for Standardization (ISO, http://www.iso.org)	Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos. Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria
UNE 166002:2006	Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR, http://www.aenor.es)	Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i
Pacto Mundial	Secretaría General de las Naciones Unidas dirigida a organizaciones de negocios	Establece 10 principios en las áreas de derechos humanos, trabajo, medioambiente y anticorrupción.
Memorias GRI	Global Reporting Initiative (GRI, http://www.globalreporting.org)	Proporcionar pautas y herramientas de apoyo para los informes de sostenibilidad.
Reglamento EMAS (REGLAMENTO (CE) N° 1221/2009 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO)	Unión Europea	Promover mejoras continuas del comportamiento medioambiental de todas las organizaciones europeas y la difusión de la información pertinente al público y otras partes interesadas
AA1000	AccountAbility (http://www.accountability.org/)	El control de los informes de responsabilidad respecto a la sostenibilidad y el compromiso con las partes interesadas.
SA 8000	Social Accountability International (SAI, http://www.sa-intl.org).	Establece los requisitos voluntarios a ser cumplidos por los empleadores en el lugar de trabajo, incluyendo los derechos de los trabajadores, las condiciones en el centro de trabajo y los sistemas de gestión
SG 21	Foretica (http://www.foretica.org/)	Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. Iniciativa que define criterios acerca del establecimiento, implementación y evaluación de los sistemas de gestión en ética y responsabilidad social.

Fuente: elaboración propia

La tabla 5.5 muestra las normas y estándares que se espera sean los más utilizados por las organizaciones pero no debe entenderse como limitativa. Es posible que cada organización haya empleado referenciales distintos en alguna de las dimensiones de la RSC. Por ello, en cada caso, se valorara los referenciales implantados.

Fernández-Polanco, Sánchez y García (2007) en la búsqueda de las directrices principales de un Modelo de Sostenibilidad Integrado (M.S.I.) presentan un análisis de **20** sistemas de medición de los más de 225 que ha identificado. Una de las directrices estudiadas es el **Modelo EFQM de Excelencia** del que se dice que es una herramienta **teórico-práctica** y que no es exclusivo para medir la Sostenibilidad de una empresa. Según los autores, esto constituye un **impedimento** a la hora de querer evaluar esta variable de manera independiente. La idea que se defiende en la presente investigación es que, lejos de ser una desventaja, es una tremenda **ventaja** al permitir la medición del desempeño sostenible de **todas** las actividades de la organización. En cualquier caso el trabajo de Fernández-Polanco, Sánchez y García (2007) no da un modelo para medir el CSP sino que se centra en **explicar** las características que debería tener.

De todas formas **no** es necesario que una organización tenga implantadas acciones explícitas en RSC como una política formal de RSC. En este sentido, son interesante las palabras del autor del Informe Cadbury, Sir Adrian Cadbury¹¹ (Horrigan, 2010) respecto a la existencia de políticas de RSC en las organizaciones: toda organización, le guste o no, **tiene** una política de RSC. Por lo tanto la pregunta sería: ¿qué ocurre si una organización no está implantando herramientas de gestión como las descritas como consecuencia de una política de RSC explícita? La respuesta es que en ese caso hay que comprobar qué actuaciones en las dimensiones de la RSC tiene implantadas la organización.

Quizá una de las mayores aportaciones que la RSC puede hacer a la gestión de las organizaciones, sobre todo para aquéllas que opten por un enfoque estratégico, es la de gestionar el **riesgo social**. De esta forma las organizaciones estarían cumpliendo con la Ley de Hierro de la RSC enunciada por Davis y Blomstrom (1966) y, por lo tanto, con el Principio de Legitimidad de Wood (1991; 2010). Otras herramientas que gestionan dimensiones que están incluidas en la RSC, ya lo habían hecho antes. Tal es el caso de las normas de calidad que gestionan el riesgo de dar un **mal producto o servicio**, las de gestión ambiental, el riesgo de daños al **medio ambiente**, y las de gestión de los riesgos laborales que gestionan el riesgo de daños para los **trabajadores**. De esta forma, la gestión de riesgos debería de adaptarse para incluir la RSC, aunque para ello ha de existir un vínculo entre la RSC y los procesos de negocios (Kytte y Ruggie, 2005). En los siguientes apartados se presenta la propuesta de medición de las acciones en CSP en las organizaciones estudiadas.

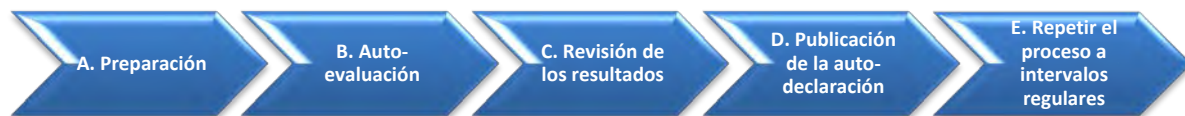
¹¹ “Every company, like it or not, has a CSR policy. The first issue is whether they recognise the fact, and the second is how far they are alert to changes in what society expects of them in this field.”

5.2.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA ABORDAR LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN EN EL ESTUDIO DE CASOS

El Código de Práctica Holandés NPR 9026: 2011

Con el propósito de conocer las acciones **concretas** en RSC emprendidas en la organización —que constituye parte del primer objetivo de investigación—, se recurre al cuestionario del Código de Práctica holandés NPR 9026:2011 (Guía para la autodeclaración sobre la NEN-ISO 26000¹²), que se puede consultar en el anexo E. Con este código, el Nederlands Normalisatie Instituut (Instituto de Normalización Neerlandés, NNI¹³) parece que ha encontrado el **término medio**, quizá el dorado término medio del que hablaba la propia ISO, o la puerta de atrás de la certificación a la que se refieren Schwartz y Tilling (2009) y Sáez (2011), al haber desarrollado una **Autodeclaración**¹⁴ sobre el cumplimiento de la ISO 26000 denominada Code of Practice NPR 9026:2011¹⁵. Este código fue concebido como **respuesta** a otras herramienta desarrollada por **tres** entidades de certificación holandesas que crearon una **Escala de Desempeño** en RSC¹⁶ inspirada en la ISO 26000 y con la que ya se han emitido certificados desde julio de 2010 (Vuijk, 2011). El principal objetivo de este código de prácticas es que una organización pueda **autoevaluarse** frente a la Guía ISO 26000. La autoevaluación según este documento se basa en seguir 5 pasos como se puede ver en la figura 5.2. Esta autoevaluación se basa en **responder**, y aportar **evidencias**, frente a una batería de **45** cuestiones sobre el grado de **compromiso** de la organización con la Guía **ISO 26000**.

Figura 5.2: Pasos en el proceso de implementación de la auto-evaluación según el NPR 9026



Fuente: elaboración propia a partir del NPR 9026:2011

El NPR 9026 está estructurado alrededor de **8** capítulos que guardan un paralelismo con el contenido de la Guía ISO 26000: **Capítulo 1.** Alcance; **Capítulo 2.** Referencias; **Capítulo 3.** Términos y definiciones;

¹² Denominación que recibe la ISO 26000:2010 en Holanda.

¹³ <http://www.nen.nl/>

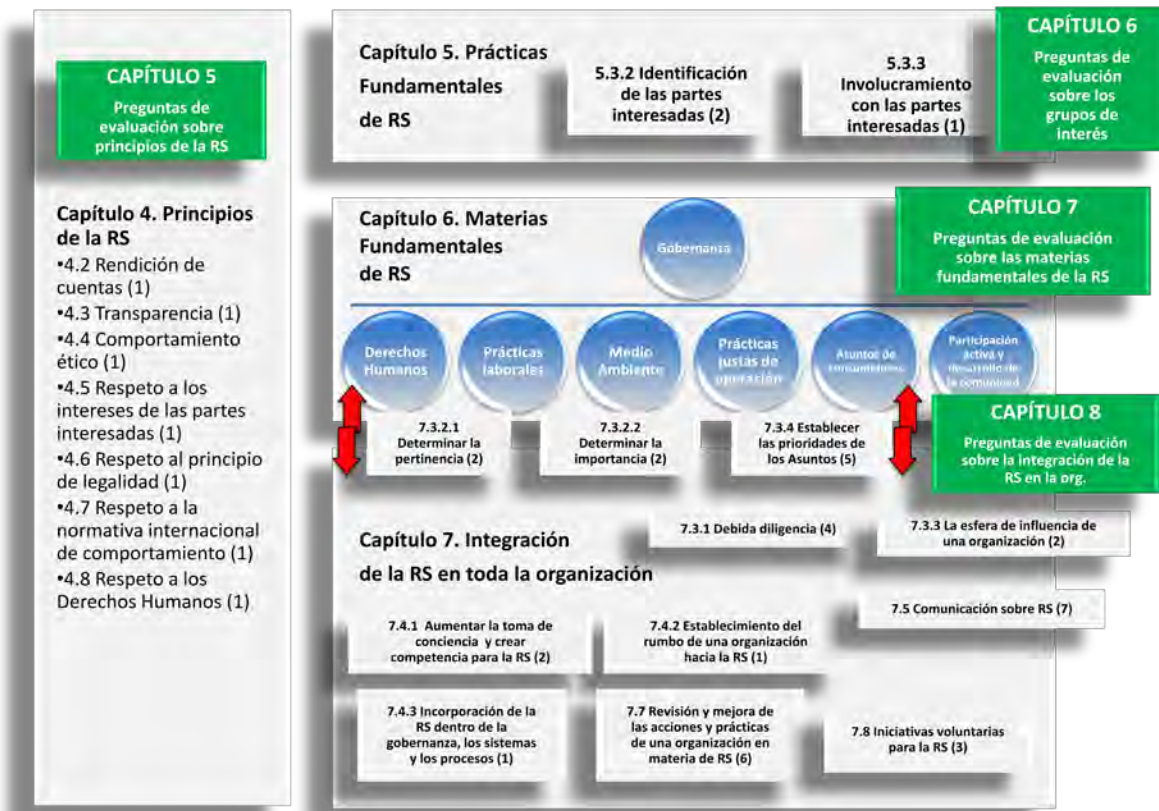
¹⁴ A 18 de enero de 2013 35 organizaciones holandesas (<http://www.nen.nl/web/Publicatieplatform.htm>) ya se habían autoevaluado según la NPR 9026:2011.

¹⁵ Este código fue desarrollado por el NEN Standards Committee on Social Responsibility y publicado el 1 de noviembre de 2011.

¹⁶ Esta herramienta puede consultarse en holandés en: <http://www.mvoprestatieladder.nl/index.php>

Capítulo 4. Guía para la auto-declaración; **Capítulo 5.** Preguntas de Evaluación sobre los principios de la RS; **Capítulo 6.** Preguntas de evaluación sobre los grupos de interés; **Capítulo 7.** Preguntas de evaluación sobre las Materias Fundamentales de la RS; **Capítulo 8.** Preguntas de evaluación sobre la integración de la RS en toda la organización. En la figura 5.3 se puede ver qué áreas de la Guía ISO 26000 cubren las cuestiones de los Capítulos 5 al 8 del NPR 9026.

Figura 5.3: Relación entre las preguntas del NPR 9026 y los Capítulos de ISO 26000



Fuente elaboración propia a partir de la ISO 26000:2010 y el NPR 9026:2011

En ella en color **verde** se pueden ver los Capítulos del NPR 9026. Detrás de cada apartado de ISO 26000 se han presentado entre **paréntesis** el número de **cuestiones** que el NPR hace para cada uno de ellos. La distribución de estas preguntas no es uniforme en el código NPR 9026. Así, el Capítulo 5 comprende **7** preguntas (15,5%), en el Capítulo 6 hay **3** preguntas (6,7%), en el Capítulo 7 son **9** las preguntas (20%) y el Capítulo 8 tiene un total de **26** preguntas (57,7%). Queda por tanto clara la intención del NPR 9026 de ser una herramienta diseñada **fundamentalmente** para ayudar a las organizaciones a **integrar** la Responsabilidad Social en su estructura operativa. Para el estudio de casos se han agrupado las preguntas en las mismas **cuatro** secciones que propone el NPR 9026 con la pequeña modificación de trasladar la pregunta **4** relativa al “respeto a los intereses de las partes interesadas” al grupo de preguntas sobre los

grupos de interés, es decir al **Capítulo 6** de la NPR 9026, con la intención de ganar en coherencia a la hora de presentar los resultados.

Dado que el estudio de casos tiene como uno de sus objetivos conocer el estado de la **implantación** de acciones de CSP en las organizaciones es importante dar un **resultado** sobre el grado de implantación de las buenas prácticas sugeridas por la ISO 26000, por lo que el paso C (Revisión de los Resultados) de la figura 5.2 cobra una importancia **especial**. En él un revisor, a ser posible una persona diferente de la que ha realizado la evaluación, ha de comprobar si las respuestas dadas a las 45 preguntas sobre el grado de implantación de la ISO 26000 son **satisfactorias**. Para ello ha de seguir **tres** aspectos: comprobar si hay una **desviación** importante respecto a la ISO 26000; **comprobar** qué significa esta desviación, teniendo en cuenta la **importancia** del punto para la organización y sus grupos de interés; y analizar si se han **tomado** acciones para que en un **futuro cercano** la organización dé mejor satisfacción a las buenas prácticas sugeridas en la ISO 26000. Para cada caso analizado en el estudio empírico **propondremos** si la organización puede o no emitir una autodeclaración de conformidad con la ISO 26000 en base a los hallazgos de la investigación. Respecto a la indicación que el NPR 9026 hace de que el revisor sea una persona independiente a la que ha realizado la autoevaluación, y al ser éste un proceso de evaluación por una persona **externa** como es el investigador, el incumplimiento de este precepto no influye en el resultado del análisis.

Con esta autodeclaración la organización da una **justificación** y **explicación** de las elecciones tomadas con respecto a sus responsabilidades sociales en las áreas siguientes: **suscripción** y **aplicación** de los siete principios de la RS; **identificación** e **implicación** con los grupos de interés; compromiso con las **siete** materias principales de RS y los 37 asuntos de RS; e **integración** de la RS a lo largo de la organización. Por lo tanto es una herramienta **extraordinariamente** útil para conocer cómo las organizaciones están gestionando la RSC, incluso aunque **desconozcan** la ISO 26000.

Además de las preguntas derivadas del código NPR 9026, en el análisis de los casos se emplean las tablas para establecer la **pertinencia**, la **importancia** y la **prioridad** no solo de cada Asunto, tal y como pide la ISO 26000, sino de cada una de las **Acciones** y **Expectativas** sugeridas en ellos. Con ello se pretende ganar en **precisión** sobre qué aspectos de la RSC están más relacionados con la realidad operativa de las organizaciones estudiadas. Estas tablas son las **mismas** que se han utilizado para analizar la relación entre los Subcriterios del Modelo EFQM y los Asuntos de la ISO 26000 a las que se les han añadido **tres** columnas (véase apartado 4.4.3 y anexo C) para que las organizaciones expresen cómo **entienden** que cada Acción y Expectativa les **afecta**. Mediante el empleo de estos documentos se traza una imagen lo más **detañada** posible de qué Asuntos de la ISO 26000 atañen a la organización, qué tipo de prácticas en CSP se han implantado en esos asuntos y en qué grado de desarrollo se encuentran.

La Autoevaluación en la implantación del CSP

El segundo objetivo de investigación se refiere a la relación entre el papel que desempeña la autoevaluación según el Modelo EFQM y la implantación de acciones en CSP. Para este propósito la documentación generada en el proceso de obtención del Reconocimiento EFQM (presentado en el apartado 4.5.2) es un buen método para poder obtener **información** sobre el CSP de una organización. Ya Kok et al. (2001) propusieron un **esquema** de auditoría de la RSC integrado en la estructura de autoevaluación de las organizaciones mediante la presentación a Premios de Excelencia. Este sistema es muy similar al de la concesión de un Reconocimiento, aunque es **menos** exhaustivo ya que en el proceso de concesión de un Premio no tienen por qué realizarse las fases de Autoevaluación y Validación.

En este sentido, como fuente de **evidencias** se emplea **toda** la documentación generada durante el proceso para la obtención del **Reconocimiento según el Modelo EFQM**. Para el Sello 200+ esta documentación se sintetiza en la Autoevaluación, Informe de Autoevaluación, Plan de Mejora e Informe de la Visita de Validación. En el caso de los sellos 300+, 400+ y 500+, la documentación se concreta en Autoevaluación, Informe de Autoevaluación, Memoria, e Informe Final de la Visita de Evaluación. Evidentemente la documentación será la referirá no solo al último Reconocimiento alcanzado sino a **todo** el proceso histórico de gestión según el Modelo EFQM de Excelencia. De esta forma se **garantiza** poder analizar la evolución de la gestión y cómo, si es el caso, se han implantado acciones en RSC, lo que permitirá relacionar dicha evolución con el modelo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010).

Desarrollo evolutivo de la RSC

Para conocer en **qué estadio** de desarrollo de la RSC consideran que se encuentran las organizaciones, —tercer objetivo de la investigación—, se emplea la clasificación desarrollada por Maon, Lindgreen y Swaen (2010). Así, se les pide a las personas con **responsabilidad** en RSC que sitúen el desarrollo de la RSC en su organización en uno de los **siete** niveles para cada una de las dimensiones de la RSC definidas por Maon, Lindgreen y Swaen (2010). Para facilitar la comprensión de la tabla, el investigador explica, a aquellas personas entrevistadas que así lo soliciten, los estadios menos evidentes de cada dimensión. Asimismo, con la intención de **evitar** inducir la respuesta del entrevistado y que se vea impelido a dar una respuesta políticamente correcta, se retiraron las **tres** columnas de la tabla resumen del Modelo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) (como se puede ver en el anexo F). Estas tres columnas son las que definen la Fase cultural de la RSC, la Etapa de desarrollo de la RSC, y la Visión de la RSC y preeminencia en la cultura organizacional.

Perceived Role of Ethics and Social Responsibility (PRESOR)

Como herramienta para **medir** la percepción de los directivos acerca del papel que juega la RSC en la actividad empresarial, —cuarto objetivo de la investigación —, varios autores, entre los que se puede destacar Singhapakdi et al. (1995), Etheredge (1999), Vitell y Ramos (2006), Shafer, Fukukawa y Lee

(2007), Valentine y Fleischman (2008), de Godos, Fernández y Martínez (2009) y de Godos, Fernández y Cabeza (2012) han utilizado la escala de medición **PRESOR** (Perceived Role of Ethics and Social Responsibility) que se puede consultar en el anexo G. Esta escala fue elaborada por Singhapakdi et al. (1995; 1996) con el fin de medir la **percepción individual** de la importancia de la ética y la responsabilidad social. Consiste en **16** afirmaciones generales sobre la importancia de la ética y la responsabilidad social para la **efectividad global** de la organización (Vitell y Ramos, 2006). Las investigaciones precedentes se han centrado en aplicar dicha escala a diversos tipos de directivos (gerentes, directivos de marketing y contabilidad), en varios países (EE.UU., Turquía, Hong Kong y Australia entre otros) y a estudiantes de escuelas de negocios.

Los items del cuestionario **PRESOR** **reflejan** combinaciones de roles éticos y socialmente responsables relacionados con diferentes aspectos de la eficacia organizativa y que son valorados por los participantes en una escala Likert de 7 puntos desde **1**, totalmente en desacuerdo, a **7**, totalmente de acuerdo.

En su trabajo de Godos, Fernández y Cabeza (2012) reducen a dos las dimensiones de la escala **PRESOR**. La primera resultó de la agrupación de 6 items (**PRESOR 1, 6, 7, 10, 11 y 15**) y refleja que la RSC recibe una **alta consideración** por parte del directivo. Tal como señalan de Godos, Fernández y Cabeza (2012, p.5) con esta dimensión “*se entiende que las acciones desarrolladas en esta materia pueden constituir un buen negocio, influyen positivamente en los resultados a largo plazo y son fundamentales para la eficacia global y la propia supervivencia de la empresa*”. La segunda dimensión agrupa 5 items (**PRESOR 2, 5, 8, 13 y 16**) y presenta un directivo **poco** preocupado por la RSC dado que recoge “*la postura de los directivos caracterizada por su preocupación por la producción, los beneficios y la satisfacción de los intereses de los accionistas. En situaciones de conflicto, la RSC quedaría claramente subordinada a aspectos productivos, de eficiencia y de supervivencia*” (de Godos, Fernández y Cabeza, 2012, p. 5). En este análisis cinco variables no quedaron asignadas con ninguno de los factores (**PRESOR 4, 9, 12 y 14**). Con estas dos dimensiones, de Godos, Fernández y Cabeza (2012) crearon **dos índices** mediante la **suma** de los valores de cada respuesta a los ítems. Uno de ellos es el índice de “**Importancia**”, relacionado con la alta consideración de la RSC por parte del directivo y, por lo tanto, con su perfil de **Servidor**. El índice “**Subordinación**” está relacionado con el directivo que prima la producción y los beneficios para los accionistas por encima de otros temas de RSC, y estaría vinculado con el perfil **Agente**. Para cada organización se calculó un indicador del perfil **Servidor** y un indicador del perfil **Agente**. Para la formación de estos dos indicadores se siguió la propuesta de de Godos, Fernández y Cabeza (2012), utilizando la siguiente expresión:

Valor Servidor organización i/Valor Agente organización i = $(X_i - X_{\min}) / (X_{\max} - X_{\min})$

donde X_i es el valor del índice Importancia/ Subordinación para la empresa i; y X_{\min} y X_{\max} son los valores mínimo y máximo que puede alcanzar dicho índice.

Dado que la situación actual es de gran volatilidad saber cómo piensan los directivos en este punto es de gran utilidad para poder entender el papel de la RSC en la práctica diaria de las organizaciones.

5.2.3 CONSULTA A LAS ORGANIZACIONES CON RECONOCIMIENTOS EFQM

Con el fin de **complementar** los hallazgos del estudio de casos se decidió ampliar la información mediante un estudio al resto de organizaciones asturianas que tenían Reconocimientos vigentes según el Modelo EFQM de Excelencia. El estudio fue enviado por correo electrónico a los máximos directivos de las organizaciones y se llevó a cabo desde el 3 de mayo de 2012 hasta el 20 de noviembre de 2012 y se realizó a 71 organizaciones de las que respondieron 35.

El cuestionario tenía **dos** partes con total de **47** preguntas. La **primera** estaba formada por 31 preguntas distribuidas de la siguiente forma: 3 permiten definir las **características** de la entidad, 9 se centran en **sistemas de gestión certificados**, 4 se refieren a los **Sellos EFQM**, 4 al **Pacto Mundial**, y 11 a temas de **rendición de cuentas** (ver anexo H). La **segunda** parte, 16 preguntas, correspondía a la escala de medición PRESOR.

El objetivo de este cuestionario era doble: por una parte se buscaba triangularizar la información con respecto a las prácticas de CSP, y por otra conocer la opinión de los líderes de las restantes 64 organizaciones con Reconocimientos según el Modelo EFQM de Excelencia en el Principado de Asturias respecto al papel de la RSC. Así se podría establecer un perfil de estas organizaciones similar al utilizado en el estudio de casos.

Las primeras 3 preguntas pretenden poder **segmentar** las organizaciones en función de su tamaño, sector y tipo de organización. De esta forma se pretendió poder aplicar criterios similares a los empleados en el apartado 5.1.5 para el estudio de casos. Así se pidió a las organizaciones que indicaran su CNAE¹⁷ (Código Nacional de Actividades Económicas), el número de trabajadores, y si la organización era privada con ánimo de lucro, privada sin ánimo de lucro u organización pública.

Las 9 preguntas sobre **sistemas de gestión certificados** pretenden conocer el compromiso de las organizaciones con iniciativas estandarizadas en alguna de las dimensiones de la RSC, es decir conocer su implicación con la RSC Explícita. Para ello se preguntó por algunas de las normas y estándares recogidos en la tabla 5.5. Para el caso en que las organizaciones tuvieran implantadas otro tipo de referenciales se dejaron 6 campos libres a su disposición.

Al **compromiso** con el Modelo EFQM de Excelencia se dedicaron las 4 preguntas siguientes. Con ellas se pretende averiguar desde cuando existía una implicación validada externamente con el Modelo y cuál era la profundidad de ésta. Estas preguntas junto con las anteriores permiten poder trazar la implicación con

¹⁷ Ver <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t40/clasrev&file=inebase>

sistemas de gestión de las organizaciones que respondieron a la encuesta de la misma forma. Así se podrá establecer un perfil de estas organizaciones similar al utilizado en el estudio de casos.

El **Pacto Mundial** fue el objeto de 4 preguntas. Con ellas se pretende conocer si la organización es firmante del mismo y si ha elaborado un Informe de Progreso sobre sus acciones en relación con los 10 Principios del mismo.

Las últimas 11 preguntas versaron sobre la **rendición de cuentas**. Para ello se pregunta sobre la elaboración de Memorias de Sostenibilidad según GRI, 7 preguntas; y sobre si la organización proporcionada más información sobre alguna de las dimensiones de la RSC diferente a las Memorias. A este punto se le dedican 4 preguntas. La información obtenida de este estudio se presenta en forma de tablas en el apartado 6.1.5.

5.3 FASE DE CAMPO

El objetivo de esta fase es la **recolección** de toda la información y evidencias que ayuden a **comprobar** las proposiciones recogidas en el modelo (Villareal, 2007). En esta fase las diferentes fuentes de evidencias se han de usar de forma **convergente**, de forma que para que el estudio sea fiable y válido ha de basarse en **múltiples** fuentes (Rialp, 1998). Para ello utiliza el método de la **triangulación** u operacionalismo múltiple (Campbell y Fiske, 1959) que se basa en recoger e integrar la evidencia relativa a cada caso a partir de una variedad de métodos y fuentes de información complementarias, combinando metodologías para analizar un mismo fenómeno (Stake, 1994; Maxwell, 1998). De esta forma se pretende **asegurar la validez constructiva**, ya que la utilización de diferentes fuentes de datos y métodos de análisis permite conseguir una imagen **más** precisa de la realidad (Vyas y Woodside, 1984; Yin, 1993, 1998; McCutcheon y Meredith, 1993; Pettigrew, 1997; Johnston, Leach y Liu, 1999; Rialp, 1998; Bonache, 1999; Galperin y Lituchy, 1999; Fong, 2002, 2005; Arias, 2003).

Es interesante señalar que el propio **proceso** de concesión de los Reconocimientos cuenta con su propio sistema de **triangulación** ya que existen **tres** fuentes de información: la **autoevaluación**, el **informe de validación** de la misma y la **evaluación** del equipo externo. De esta forma, se dota de solidez metodológica al proceso de concesión de Reconocimientos según el Modelo EFQM de Excelencia. De los **cuatro** tipos de triangulaciones identificadas por Denzin (1984) —de fuentes de datos, de investigadores, teórica y metodológicas— se emplea la triangulación de **fuentes de datos** (participantes) y la **metodológica** (entrevistas, documentos, observaciones). De esa forma, se puede dar un hecho como robustamente establecido cuando exista una evidencia coincidente procedente de **tres o más** fuentes distintas (Villareal y Larrinaga, 2010). En el presente trabajo se han empleado **cuatro** métodos para la recogida de evidencias que constituirán nuestras fuentes de evidencias mediante los cuales realizaremos la triangulación: la **evidencia documental**, que incluye el recurso a información tanto de la organización

estudiada como de fuentes externas a ella; **entrevistas personales** abiertas y sobre cuestionario con trabajadores de las organizaciones; la **observación directa**, realizando visitas periódicas “in situ” por parte del investigador con una labor similar a la del Evaluador EFQM; y por último la **observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales**.

Aunque según afirma Yin (1994), en el proceso de recogida no existe ninguna fuente que **prevalezca** sobre el resto sí se deben de tener en cuenta las ventajas e inconvenientes que cada herramienta presenta, las cuales se pueden sintetizar en la tabla 5.6.

Tabla 5.6: Ventajas e inconveniente de los diferentes métodos de recolección de evidencias

MÉTODOS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Evidencia documental	Estabilidad (posibilidad de acceso repetida), realismo, objetividad, precisión, consistencia y amplia cobertura (evolución temporal)	Sesgo en la selección. Posible sobresaturación de información. Dificultad y bloqueo de acceso
Entrevistas	Focalización de información en el tema de estudio. Riqueza informativa	Posibilidad de resultados poco relevantes debido a: - formulación errónea de preguntas. - el sesgo del investigador. - respuestas socialmente aceptadas. Consumo importante de recursos y tiempo. Desarrollo sistemático. Dificultad para apreciar tendencias
Observación directa	Aproximación a la realidad contextual del fenómeno analizado	Subjetividad de los resultados en función de quién y dónde se realiza la observación. Tiempo necesario. Dificultad de acceso.
Artefactos físicos, tecnológicos y culturales	Pueden aportar información contextual importante. Únicamente pueden ser mostradas	No suelen aportar información relevante. No pueden ser descritas o medidas

Fuente: elaboración propia a partir de Villareal (2007)

Estudios previos, tales como el de McAdam y Leonard (2003), han utilizado una metodología similar para la recogida de datos al utilizar entrevistas con personal de varios niveles, entrevistas semi estructuradas, información recogida en la propia organización y documentación de la misma. En sucesivos apartados, se presentan los métodos empleados para la recolección de evidencias.

1.3.1 EVIDENCIA DOCUMENTAL

Dentro de la metodología de investigación de tipo cualitativo es habitual emplear documentación **propia** de las organizaciones objeto de estudio. Dado que este trabajo se enmarca dentro de un entorno de gestión según el Modelo EFQM de Excelencia es obligado emplear la documentación generada como consecuencia de realizar el proceso de **Evaluación**. De esta forma se pueden descubrir factores

escondidos que facilitan la comprensión de la organización en función de la buena implantación del Modelo EFQM de Excelencia (Alfaro-Saiz et al., 2011). No se debe olvidar que, como ya hemos visto en el apartado 4.5.2 Reconocimientos a la Excelencia, que su **capacidad** como herramienta de mejora es muy alta. Así se puede comprobar que la metodología que se emplea en este proceso es muy similar a la metodología de investigación **cualitativa** ya que es necesario el acceso a las instalaciones, personal y registros de la organización evaluada (Club Excelencia en Gestión, p. 10).

Se utilizará también cualquier **otra** documentación, independientemente de su soporte, relacionada con acciones en CSP, como son los registros generados por los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente, prevención de riesgos u otros que las organizaciones tengan implantados y que estén relacionados con la RSC como la certificación EFR (Empresa Familiarmente Responsable)¹⁸ y otros estándares de RSC como la SA 8000 (Más familia, 2010b). También se utilizarán las **Memorias de Sostenibilidad** según la Global Reporting Initiative e Informes de Progreso del **Pacto Mundial de la ONU**. Estas **dos** iniciativas presentan la particularidad de que tienen guías para **relacionar** su contenido con la ISO 26000 tal y como se expuso en el apartado 2.3.

5.3.2 ENTREVISTAS

Las entrevistas personales nos proporcionarán información eminentemente **cualitativa**. En ellas esperamos, mediante las preguntas y respuestas, que se logre una comunicación que permita la **construcción conjunta** de significados respecto al tema de investigación (Janesick, 1998). Esta información debe ser **triangulada** con otros métodos, como cualquier otra, para dotar a los resultados de la consistencia necesaria (King, 1994).

Las entrevistas realizadas no se pueden circunscribir a uno solo de los tipos descritos por Grinell y Unrau (2007) —estructurada, semi estructurada y abierta—, sino que serán una **suma** de cada una de ellas. Según recoge Villareal (2007) es muy habitual **confundir** las preguntas centrales de la investigación —las que investigan lo que se quiere comprender—, con las preguntas a formular en una entrevista determinada —las que generan los datos que contribuirán a contestar las primeras— (Maxwell, 1998). Para evitar esta confusión varias son las **estrategias** que Villareal (2007) propone. Entre ellas buscar bajos niveles de estructuración, la preponderancia de preguntas abiertas y la focalización sobre la visión que sobre el caso tiene el entrevistado, evitando reflexiones y abstracciones generalistas (Kvale, 1983). Asimismo, las preguntas iniciales deben invitar al entrevistado a contar la historia de su experiencia respecto al objetivo genérico de la investigación, logrando de esta manera capturar las percepciones del entrevistado, y no las del investigador (Perry, 1998). De esa forma se garantiza que la respuesta del entrevistado no sea **inducida** por el investigador para contrastar su teoría (Dick, 1990). Con el mismo fin, —evitar el sesgo de

¹⁸ Esta certificación esta mayoritariamente implantada en España y cuenta con 318 organizaciones certificadas. Dispone de documentos que relacionan su contenido con el Modelo EFQM de Excelencia (Más familia, 2010a).

subjetividad del investigador—, se planteó la realización de múltiples entrevistas en cada caso. Para asegurar la fiabilidad de la información se escogió el método de actuación seguido por Done, Voss y Rytter (2011) por lo que se entrevistó, separadamente, al menos a tres personas en cada caso.

Buscando la máxima **adecuación** posible de la persona (King, 1994) al tema investigado, entrevistaremos al **máximo directivo** de la organización con responsabilidad ejecutiva, a la persona/s encargada/s de la **implantación** de las prácticas en RSC y un **grupo** no fijado en número, y que vendrá determinado en cada caso atendiendo al tamaño de la plantilla y a la complejidad del organigrama y que permita al investigador corroborar con evidencias la implantación de políticas, programas, procesos y/o prácticas en relación con el CSP.

Para las **dos** primeras personas, máximo directivo y responsable de RSC, así como a otros posibles directivos del segundo grupo, la entrevista constará de **dos** partes. Una **primera parte abierta**, en la que se buscará que el entrevistado explique con sus propias palabras cómo entiende la RSC, qué estrategia de CSP aplica la organización, qué recursos dedica y qué evidencias puede proporcionar de ello. Una **segunda** en la que se le pedirá que conteste a **cuatro** cuestionarios: cuestionario de la Norma NPR 9026 (anexo E) y tablas para establecer la pertinencia, la importancia y la prioridad de las materias de RS extraídas de la Guía de RS ISO 26000 para el responsable de RSC, cuestionario PRESOR (anexo G) para el máximo directivo y posicionamiento de las prácticas de CSP según Maon, Lindgreen y Swaen (2010) para el responsable de RSC (Anexo H), En base a las respuestas del entrevistado se planteará una **conversación** que permita conocer el compromiso de la organización con la RSC.

En cualquiera de las entrevistas llevadas a cabo se pedirá al entrevistado que aporte **evidencias** de sus afirmaciones con el fin de poder realizar la correspondiente **triangulación** de forma documental, mediante entrevistas con otras personas o por observación directa del investigador. Estas entrevistas se grabarán como método que permita dejar constancia de la opinión del entrevistado de forma que el investigador pueda utilizarla en la triangulación frente a la documentación, otras entrevistas y sus propias percepciones.

5.3.3 OBSERVACIÓN DIRECTA. ARTEFACTOS FÍSICOS, TECNOLÓGICOS Y CULTURALES

Mediante esta técnica el investigador tiene la oportunidad de observar **directamente** el comportamiento de los fenómenos (Fong, 2002). La principal ventaja de este método es su aproximación a la realidad **contextual** del fenómeno analizado (Yin, 1994). Con este método esperamos poder obtener información que nos permita comprobar la **auto valoración** del desarrollo de la RSC según Maon, Lindgreen y Swaen (2010), la **implantación** real de las acciones en RSC y las políticas **derivadas** de la visión de los máximos directivos.

La observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales en este caso queda reducida al empleo de **grabaciones** de las entrevistas personales y a la **revisión** de la información disponible en las páginas web de las organizaciones estudiadas.

5.4 RIGOR Y CALIDAD DEL ESTUDIO

Con el fin de garantizar la **calidad** científica de este trabajo utilizaremos el método descrito por Villareal y Larrianga (2010) que está basado en trabajos previos de Yin (1994, 1998), Maxwell (1996) y Oltra (2003). Según este método se ha de **evaluar** el rigor del estudio frente a **tres** características: **validez**, **fiabilidad** y **consistencia**, las cuales a su vez están divididas en seis pruebas: Validez Constructiva, Validez Interna, Validez Externa, Fiabilidad, Consistencia Teórico-Interpretativa y Consistencia Contextual.

La **primera** de ellas es la de la **Validez Constructiva** que según Yin (1994) supone establecer las medidas operacionales correctas para los conceptos a ser estudiados. Para alcanzarla se recomienda la utilización de **múltiples** fuentes de evidencia empírica, el establecimiento de una **cadena** de evidencia, y la revisión del **informe** por parte de agentes clave, con el fin de comprobar la relación entre las medidas seleccionadas y el fenómeno estudiado, es decir, si las medidas que se han elegido son **válidas** y **acertadas** para reflejar la situación analizada.

La **segunda** prueba es la **Validez Interna** que se refiere al grado en que un estudio refleja o se corresponde con la **situación** estudiada (Bonache, 1999). Este criterio únicamente es de aplicación en el caso de estudios causales o **explicativos**, no siendo válido para estudios descriptivos o exploratorios (Yin, 1989) como es el presente.

La **tercera** prueba de validez es la **Validez Externa** que se refiere a la extensión y forma en que los resultados de una investigación pueden ser **generalizados** a diferentes sujetos, poblaciones, lugares, experimentadores, etc., así como a la **traducibilidad** o grado en que los marcos teóricos, definiciones y técnicas de investigación empleadas resultan **comprensibles** para otros investigadores (Rodríguez et al., 1996). Es decir, este criterio trata con el problema de conocer si los hallazgos de un estudio son **generalizables** (Yin, 1989). Dado que este es un estudio de casos múltiples utilizaremos como método para aumentar el nivel de validez externa de la investigación la lógica de la **réplica** de los hallazgos (Bonache, 1999; Yin, 1989). En esta investigación esta forma de proceder está facilitada por la naturaleza aditiva del Modelo EFQM de Excelencia en la Gestión de forma que podremos ver la evolución de las acciones en CSP a lo largo de las diferentes fases, niveles de Reconocimiento según EFQM, por las que pasa cada organización. Por lo tanto estaremos utilizando una prueba doble: estudio de **múltiples** casos y estudio de **múltiples** etapas.

La **cuarta** prueba propuesta es la de la **Fiabilidad o Confiabilidad**, es decir que tanto las operaciones analíticas del estudio como los procedimientos de recolección de datos pueden ser **replicados** por otros

investigadores con los mismos resultados. Hay que tener en cuenta que no se trata de volver a hacer la investigación sino a que los resultados de un caso se puedan replicar en otros distintos (Balbastre, 2001). Para lograr esto Yin (1989) indica como táctica el desarrollo de un protocolo del estudio de casos y la elaboración de una base de datos del estudio.

La **quinta** prueba, **Consistencia teórico – interpretativa** (Maxwell, 1996; Oltra, 2003) supone asumir que la comprensión humana se alcanza por la **suma** entre la comprensión de las partes interdependientes y el todo que forman. Exige una **reflexión** crítica del estado de la investigación, para que la audiencia a la que va dirigido el caso pueda ver cómo se llega a la situación objeto de estudio. Se refiere a que el investigador hable en el **mismo idioma** que los interlocutores que se entrevista. Se utilizará un lenguaje y unas expresiones que no produzcan **dudas y ambigüedades** en las personas a las que se entrevista para posteriormente trasladar la información a un lenguaje con mayor rigor científico. En esta prueba no debemos olvidar que existen **dos** tipos de expertos el académico y el que aplica el conocimiento.

La **sexta** prueba, la **Consistencia contextual** (Oltra, 2003) supone una reflexión crítica sobre cómo los datos que recaba el investigador se “**construyen**” socialmente mediante la interacción entre los investigadores y los participantes. Requiere **sensibilidad** con las diferentes interpretaciones y lenguajes entre los participantes sobre los hechos objeto de estudio. Se refiere a **captar** (y hacer lo necesario para ello) **el contexto** en el que se desarrolla el fenómeno. En la tabla 5.7 se presentan las pruebas de evaluación de la calidad aplicadas en esta investigación.

Tabla 5.7: Evaluación de la calidad del estudio de casos

PRUEBA	TÁCTICA	FASE DE LA INVESTIGACIÓN
Validez constructiva	Análisis previo del contexto conceptual y marco teórico (triangulación teórica).	Revisión de la literatura
	Diseño estructural de principales elementos conceptuales según el modelo exploratorio.	Diseño de la investigación
	Síntesis de principales factores explicativos en dicho modelo original.	Diseño de la investigación
	Utilización de distintos métodos de recogida de la evidencia (triangulación metodológica): - Revisión documental. - Realización de entrevistas múltiples en profundidad. - Observación directa. - Uso de artefactos físicos, tecnológicos y culturales.	Recogida de evidencia
	Utilización de múltiples fuentes de información (triangulación de datos) para confirmación de evidencia en distintas fuentes: - Interna y externa, directa (primaria) e indirecta (secundaria). - Tipología diversa: documentación, archivos, entrevistas, cuestionarios, bases de datos, contexto físico real. - Diversidad de informadores clave ante mismas cuestiones. - Evaluación crítica de evidencia comparada según fuentes.	Recogida de evidencia
	Proceso casi simultáneo y unificado de recogida y análisis de evidencia.	Recogida de evidencia y análisis
	Establecimiento de cadena de evidencia.	Diseño y recogida
	Retroalimentación y contacto interactivo con los informadores.	Recogida y análisis
	Revisión del informe del caso por parte de informadores clave.	Composición
	Flexibilidad general e instrumental de la investigación a través de la revisión cíclica del estudio de campo y del modelo exploratorio original	Todas
Validez externa	Planteamiento ecléctico e integrador de las perspectivas y enfoques teóricos sobre la implantación de acciones en CSP.	Diseño de la Investigación.
	Establecimiento de unidad de análisis y selección de casos según el impacto en RSC del sector en el área estudiada.	Identificación de unidad de análisis y selección de casos.
	Selección de métodos de recogida de la evidencia (triangulación metodológica) y de fuentes de información (triangulación de datos) según el potencial de conocimiento sobre el fenómeno estudiado.	Diseño general y recogida de evidencia
	Aplicación de la lógica replicante (estudio de casos múltiples) para la consecución de generalización analítica.	Análisis individual, global y Conclusiones
	Consideración de parte de los resultados de la investigación como hipótesis de partida de estudios de futuras líneas de investigación	Composición y conclusiones
Fiabilidad	Realización de un protocolo del estudio y seguimiento de sus pautas como guía de acción.	Diseño general y recogida de datos.
	Elaboración de una base de datos que organice, integre y sintetice la información obtenida de las distintas fuentes de evidencia.	Diseño general y recogida de datos.
	Compromiso ético en lo referente al esfuerzo, tiempo, dedicación y actividades concretas de los informadores clave colaboradores.	Diseño general y recogida de datos.
	Evaluación rigurosa de aspectos éticos en la obtención y análisis de la evidencia.	Diseño general, recogida y análisis.
Consistencia teórico – interpretativa	Empleo de formularios atractivos en su diseño y fáciles de comprender.	Diseño general, recogida y análisis
	Comprensión previa de perspectivas y acepciones del fenómeno y del contexto según los informadores clave (elevada empatía con los marcos de referencia propios de las fuentes de información).	Diseño general, recogida y análisis
	Utilización de técnicas (protocolo de inicio, preguntas abiertas, entrevistas semiestructurada) que permitan la iniciativa dialéctica de los informadores clave.	Diseño general, recogida y análisis Recogida de evidencia
	Comparación sistemática crítica entre las proposiciones teóricas estructuradas en el modelo teórico y las asumidas y obtenidas de las fuentes de evidencia.	Recogida de datos y análisis
	Acompañamiento a los entrevistados en la cumplimentación de los cuestionarios	Recogida de evidencia
Consistencia contextual	Atención a elementos contextuales relevantes para la explicación del fenómeno a estudiar, incluso no explícitamente recogidos en el modelo original.	Recogida de evidencia.
	Consideración del entorno genérico de ubicación de las unidades de análisis (organizaciones industriales del Principado de Asturias) y evaluación crítica de la evidencia según dicho (macro) contexto.	Recogida de datos y análisis.
	Consideración del entorno específico propio de cada uno de los casos y evaluación crítica de la evidencia según dicho (micro) contexto.	Recogida de datos y análisis

Fuente: elaboración propia a partir de Villareal y Landeta (2010)

Muchas han sido, y son, las críticas que ha recibido el estudio de casos. Villareal y Larrinaga (2010) las han resumido en **tres**. La **primera** crítica es que los resultados obtenidos son sesgados (Bonache, 1999; Arias, 2003). Este sesgo puede ser evitado según Villareal y Larrinaga (2010) mediante el empleo de una metodología rigurosa y replicable de selección de casos, obtención de información y su posterior análisis. En nuestra opinión este tema se ha resuelto satisfactoriamente con la aplicación de la metodología descrita en el apartado 5.2.

La **segunda** gran crítica se refiere a la problemática de hacer **generalizaciones** a partir de un escaso número de casos (Bonache, 1999; Arias, 2003; Gummesson, 1991; Hamel et al., 1993). Yin (1989, 1994, 1998) considera que esta crítica no es acertada ya que, atendiendo al objetivo de la investigación, el método es **correcto** si lo que persigue es la ilustración, representación, expansión o generalización de un marco teórico (generalización analítica), y no solo una enumeración de frecuencias de una muestra o grupo de sujetos como en las encuestas y en los experimentos (generalización estadística). Dado que nuestra investigación tiene un carácter descriptivo-exploratorio creemos que se puede **inscribir** en el supuesto mencionado por Yin (1989). Respecto a la generalización sobre los hallazgos del presente trabajo estos van perdiendo valor en función del alejamiento que se produzca del problema estudiado. Es decir cuánto más diferentes sean las organizaciones de los cuatro casos estudiados más dudas se suscitarán de la comparabilidad con otros casos. Dado que el estudio se centra en la gestión de la RSC de organizaciones con perfil técnico-industrial en entornos de Excelencia a **mayor** diferencia en impacto **menor** será la **fiabilidad** de la generalización.

Por último, la **tercera** crítica se refiere a la gran cantidad de información que este método genera, para cuya sistematización no se puede **confiar** en exceso en el sentido común del investigador (Gummesson, 1991; Hamel et al., 1993). Que se pueda **solventar** este inconveniente depende de tanto de la capacidad y metodología del investigador como de su **habilidad** para transformar todo ese volumen de datos en una información sintética frente a la que se pueda contrastar el modelo propuesto (Arias, 2003). En el presente caso la mayor parte de la documentación utilizada en la investigación está altamente **estructurada**, por lo que su transformación en información aprovechable para los objetivos de este trabajo fue una tarea menos complicada que con otro tipo de documentos con menor grado de concreción.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

El objetivo de este capítulo es la presentación del estudio empírico. Para ello se analizan los cuatro casos estudiados y el cuestionario a las organizaciones con Reconocimientos según el Modelo EFQM de Excelencia. En la **primera** parte se hace una introducción a cada una de las 4 organizaciones del estudio de casos donde se explica su actividad y se ofrecen datos sobre sus principales magnitudes. Para cada organización se presenta su trayectoria en sistemas de gestión, su Misión, Visión y Valores y su organigrama. También se ofrecen datos sobre las otras 35 organizaciones que han respondido al cuestionario sobre CSP.

En la **segunda** parte del capítulo se hace un análisis comparativo de los cuatro casos y de la consulta al resto de organizaciones con reconocimientos EFQM de acuerdo a los grandes objetivos de nuestro estudio. Así, en el **segundo** apartado del capítulo, se presenta el análisis del estado de la gestión del CSP para lo que se utilizó el Código de Práctica holandés NPR 9026. Teniendo en cuenta los análisis de los casos, se exponen los resultados en relación con la capacidad del Modelo EFQM de Excelencia como medio para emprender acciones de CSP en los casos estudiados. En el **tercer** apartado se presentan los resultados relativos al empleo de la autoevaluación y evaluación según el Modelo EFQM de Excelencia para la detección de áreas de mejora en CSP. En el **cuarto** apartado se compara el grado de desarrollo de CSP con el nivel alcanzado en el Reconocimiento según el Modelo EFQM de Excelencia. **Finalmente**, se aporta información sobre el papel percibido de la ética y la RSC para cada uno de los máximos directivos de la organización mediante el empleo del cuestionario PRESOR.

6.1 PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES

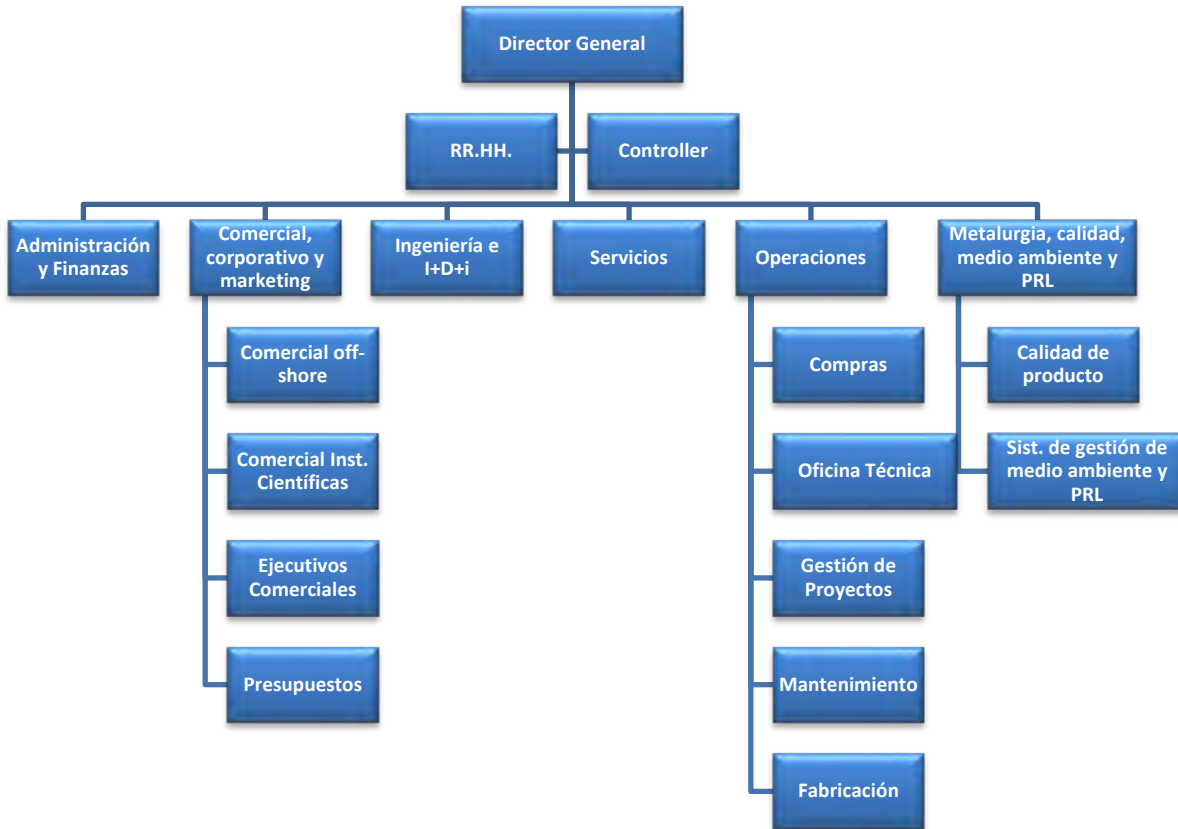
6.1.1 ASTURFEITO

Asturfeito, S.A. es una PYME creada en Oviedo en el año 1989. Está encuadrada en el **sector metal** de Asturias, y su accionariado está formado por los siguientes socios: Inverblyp, S.L. con un 70%; la Sociedad Regional de Promoción del Principado de Asturias, S.A. (SRP) con un 15%; y SEPI Desarrollo Empresarial, S.A. (SEPIDES) con el restante 15%. La sede social se encuentra localizada en el Área Industrial de Tabaza, parcela B-9 de la localidad de Carreño, donde cuenta con un edificio de 6.000 m² de los que 2.400 m² son oficinas. Asimismo cuenta con unas instalaciones industriales en Avilés (Parque Empresarial Principado de Asturias, PEPA) de 13.000 m² sobre una parcela de 25.000 m². Su facturación anual es de **20** millones de euros.

La empresa se dedica a la **ingeniería, fabricación, puesta en marcha y mantenimiento de bienes de equipo** para los sectores industriales, empresas tecnológicas y organismos científicos internacionales, siendo sus proyectos más emblemáticos: ALMA (Atacama Large Millimeter/submillimeter Array), CERN / ESRF (European Synchrotron Radiation Facility, Laboratory Steel Structures), GRANTECAN (Gran Telescopio de Canarias, Manufacturing of Grantecan Steel Components) y NASA (Deep Space Network

Equipment). La plantilla está formada por 140 personas de las que 12 son mujeres y 2 personas no comunitarias. Los principales clientes de la empresa se concentran en los siguientes países: Alemania, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Egipto, España, Estados Unidos, Francia, Italia, Luxemburgo, Reino Unido, Suecia y Suiza. En la figura 6.1 se presenta el organigrama de la empresa.

Figura 6.1: Organigrama de Asturfeito



Fuente: Asturfeito

Asturfeito cuenta con un Consejo de Administración compuesto por **cuatro** miembros, más el Gerente que ejerce del Presidente del mismo. En 2010 definió su Misión, Visión, Valores, Cultura, Principios Éticos y su compromiso con la RSC en los términos que se presentan seguidamente.

Misión: La misión de Asturfeito es la ejecución de proyectos industriales para sus clientes, proporcionándoles un producto que supere sus expectativas, aportando valor de forma sostenida a sus accionistas y contribuyendo al desarrollo de sus empleados en un entorno seguro y respetuoso con el medio ambiente.

Visión: Asturfeito quiere ser un referente internacional en la gestión de proyectos industriales con alto contenido tecnológico e innovador.

Cultura: La Cultura es el estilo, la personalidad de nuestra compañía. Es difícil de explicar porque se tiene que sentir. Está basada en nuestros principios éticos y valores corporativos y emana de la Propiedad de Asturfeito. El marco general se sustenta en la Confianza en las Personas, Lealtad hacia el equipo y Compromiso con nuestro proyecto y con los Resultados. El desarrollo seguro y sostenible de las personas y el entorno forma parte de nuestra cultura.

Principios éticos: Son el conjunto de normas morales que rigen la conducta de las personas. Para nosotros tienen especial valor las siguientes:

- ✓ Respeto. Atención y miramiento hacia las personas, su trabajo y la prevención de daños y deterioro de su salud. Compromiso con la prevención de la contaminación.
- ✓ Lealtad. Fidelidad, veracidad y honradez en el trato y en el desempeño del cargo.
- ✓ Compromiso. Contraer obligación con el proyecto de empresa.
- ✓ Generosidad. Actuar con magnanimidad y nobleza de ánimo.
- ✓ Solidaridad. Apoyo circunstancial al proyecto o trabajo de otros.

Valores corporativos: Conjunto de competencias profesionales que consideramos necesarias en este momento:

- ✓ Audacia. Atrevimiento para tomar decisiones, emprender, acometer nuevos proyectos, innovar, relacionarse de forma diferente con los clientes.
- ✓ Atención al cliente. Ser capaz de ofrecer un servicio eficaz y comprometerse con el cliente. Detectar y comprender las necesidades del cliente, adaptando los productos y servicios. Ser capaz de buscar posibles alternativas para poder satisfacer dichas necesidades.
- ✓ Orientación a la excelencia. Precisión y rigor en el trabajo, detección y corrección de los posibles errores, preocupación por el detalle, compromiso de mejora continua mediante sistemas de gestión eficaces y búsqueda de la excelencia.
- ✓ Espíritu innovador y de progreso. Capacidad de proponer y llevar a cabo acciones de mejora, novedosas y realistas, en los métodos y procedimientos de trabajo con el fin de optimizar los resultados.
- ✓ Compromiso con los objetivos. Capacidad para comprometerse en la consecución de objetivos y en obtener resultados óptimos, cumpliendo la normativa, requisitos legales o cualquier otro de aplicación en la actividad.

Responsabilidad social corporativa: Asturfeito, siguiendo una política de 360°, se ha propuesto contribuir de forma activa al avance de toda la sociedad, estableciendo relaciones de confianza, estables,

sólidas y duraderas con todos sus grupos de interés y realizando actuaciones específicas tanto a nivel social, como cultural y medioambiental. Aunque Asturfeito es de entre las organizaciones analizadas la de creación más cercana en el tiempo, 1989, cuenta con un buen número de certificaciones en las dimensiones de la RSC, tal y como se refleja en la tabla 6.1.

Tabla 6.1: Implicación de Asturfeito con Sistemas de Gestión

NORMAS DE SISTEMAS DE GESTIÓN / HITOS DE GESTIÓN	LOGROS ALCANZADOS	AÑO
UNE-EN ISO 9001: 1994 ¹	Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad	2000
UNE 166002:2006	Certificación del Sistema de Gestión de la I+D+i	2006
OHSAS 18001:2007	Certificación del Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales	2007
DIN EN ISO 3834-2 (EN 729-2)	Requisitos de la calidad para el soldeo. Soldo por fusión de materiales metálicos. Parte 2: requisitos de calidad completos.	2007
Reconocimiento EFQM 200+ (versión 2010)	1ª Auto evaluación EFQM y posterior Plan de Acción con 3 Acciones de Mejora	2010
Pacto Mundial de la ONU	Adhesión al Pacto Mundial	2010
Guía G3 de la GRI, nivel C	Memoria de Sostenibilidad (2010)	2011
UNE EN ISO 14001:2004	Certificación del Sistema de Gestión de Medio Ambiente	2011
EN 1090-1/2	Ejecución de estructuras de acero	2011
ASME ² VIII Div.1 Ed.2010 (U Stamp)	Requerimientos aplicables al diseño, fabricación, inspección, pruebas y certificación de equipos a presión para trabajar interna o externamente con presiones superiores a 15 psig	2011
ASME-IX	Soldadura: Desarrollo y calificación de Procedimientos y Soldadores	2011
AWS ³ -d1.1	Requisitos para la fabricación y montaje de estructuras soldadas de acero	2011
EN 287-1	Cualificación de soldadores. Soldeo por fusión. Parte 1: Aceros	2011

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Asturfeito

Asturfeito ha optado por aunar el enfoque a sistemas de gestión con el de certificación de actividades industriales como los procedimientos de soldadura. En cada contrato la organización es objeto de auditorías in situ respecto a estrictas normativas internas definidas por sus clientes relativas a temas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos.

A lo largo del proceso del estudio del caso se revisó documentación de la organización: el informe de autoevaluaciones (Sellos 200+) e informe de validación de acciones de mejora (Sello 200+), documentación relativa a los sistemas de gestión certificados y la Memoria de Sostenibilidad de la organización realizada según GRI. Las entrevistas se realizaron al Gerente, a la R. de Calidad y Medio Ambiente, al Director de Metalurgia, Calidad, Prevención y Medio Ambiente, al Director de RR.HH. y a dos soldadores, uno de cada centro de trabajo.

¹ Actualmente UNE-EN ISO 9001:2008: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

² American Society of Mechanical Engineers.

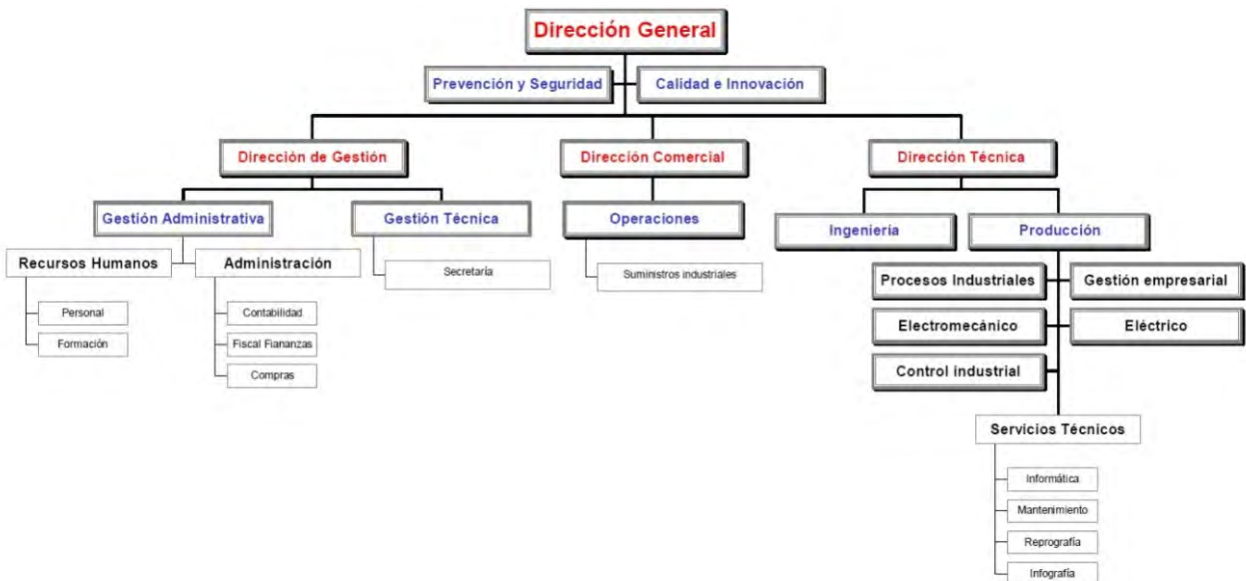
³ American Welding Society.

6.1.2 CTAI INGENIERÍA

El Centro Técnico de Automatismos e Investigación, S. L. (CTAI Ingeniería) fue fundado en 1982 por su Director General y propietario, y está ubicada en el Parque Científico Tecnológico de Gijón, en el Edificio CTAI. Su lema es: “Compartimos el conocimiento tecnológico”. CTAI se inicia en 1976 como una sociedad creada para organizar e impartir cursos, conferencias y seminarios, y en 1982 se constituye como sociedad mercantil. La organización tiene **tres** líneas de negocio: Consultoría, Formación e Ingeniería. Todas ellas están orientadas hacia ser una empresa de **servicios técnicos avanzados** dirigida a empresas de tamaño grande o muy grande del sector industrial. Sus clientes se encuentran fundamentalmente entre empresas de los sectores energético, eléctrico, petroquímico, cementero, vidrio, alimentario, metal y acero, madera, papel, marítimo y minero. La facturación es de alrededor de **2 millones de euros** y se centra en el mercado español con un 65%, y el de Europa del Este y América Latina con un 35%.

La plantilla de la organización está formada por 35 personas con un 25% de mujeres todos de nacionalidad española. El perfil de los trabajadores es mayoritariamente universitario (85%) procedentes de titulaciones técnicas y de ciencias. Con el fin de prestar servicio a sus clientes CTAI Ingeniería desplaza su personal a las instalaciones de los mismos independientemente de su ubicación. Dada la situación de crisis económica internacional la estrategia de la organización pasa por reducir los costes en los que se incurre al expatriar trabajadores españoles y se contrata personal local para los trabajos en el extranjero. El organigrama de la organización se presenta en la figura 6.2.

Figura 6.2: Organigrama de CTAI Ingeniería



Fuente: CTAI Ingeniería

La organización ha definido su Misión, Visión y Valores tal como se expone seguidamente.

Misión: Identificar, analizar y satisfacer las necesidades y demandas del mercado en nuestro campo de actividad. Compartir el conocimiento tecnológico que posee nuestra Organización; Ser un instrumento eficaz para nuestros clientes tanto en la mejora de sus recursos humanos como en los materiales; Lograr el desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores

Visión: ser un modelo de empresa de servicios técnicos y estudios de ingeniería del más alto nivel, avanzada e innovadora, que contribuya a dar valor a los accionistas, los trabajadores, los clientes, los proveedores y a la sociedad en general.

Valores:

- ✓ Ética, valores tanto individuales como colectivos basados en un proceder digno establecido por nuestras propias convicciones;
- ✓ Compromiso, nos ilusiona trabajar en nuestra organización y con nuestros clientes con quién nos sentimos socios operacionales
- ✓ Proactivos, nos distingue el desempeño dinámico, creativo y de respuestas rápidas y efectivas;
- ✓ Profesionales, nuestras competencias y conocimientos son referentes el mercado y se mantienen en perfeccionamiento continuo
- ✓ Comunicación; nos relacionamos de forma abierta, clara y objetiva para favorecer nuestros equipos de trabajo y facilitar la integración con nuestros clientes
- ✓ Calidad, con la meta de la excelencia en toda nuestra actividad
- ✓ Respeto; la convivencia laboral está sustentada por el respeto a la dignidad de las personas y a las normas y leyes vigentes

Como se puede apreciar ya en estas primeras declaraciones de intenciones la organización muestra una orientación hacia valores propios de la RSC como son la ética, la comunicación o el respeto. CTAI Ingeniería comenzó su camino hacia la calidad en 1996 y actualmente dispone de 3 certificaciones. Los principales hitos de su gestión se pueden ver en la tabla 6.2.

Se trata de una organización centrada en la gestión de calidad de sus servicios donde la incidencia de la variable medio ambiental es pequeña, al no haber generación de residuos o contaminación asociada a la producción de producto alguno. Los riesgos laborales a los que los trabajadores pudieran estar sometidos son pequeños en sus oficinas centrales, mientras que en las instalaciones de los clientes sí son significativos pero están cubiertos por los muy exigentes sistemas de prevención de estos últimos.

Tabla 6.2: Implicación de CTAI Ingeniería con Sistemas de Gestión

NORMAS DE SISTEMAS DE GESTIÓN / HITOS DE GESTIÓN	LOGROS ALCANZADOS	AÑO
DIRFO +	Norma de calidad para organismos de formación	1996
UNE-EN ISO 9002:1994	Norma de Gestión de Sistemas de Calidad	2000
UNE-EN ISO 9001:2000	Norma de Gestión de Sistemas de Calidad que sustituyó a la UNE-EN ISO 9002:1994	2002
REPRO	Sistema de acreditación de proveedores para el sector energético y petroquímico en: Servicios de Educación y Formación, Servicios de Redacción Técnica y Consultoría Técnica	2002
Modelo EFQM	1ª Auto evaluación EFQM y posterior Plan de Acción con 3 Acciones de Mejora	2004
Modelo EFQM	Reconocimiento EFQM 200+ (versión 2003)	2005
Modelo EFQM	2ª Auto evaluación EFQM (Eje Clientes)	2006
Modelo EFQM	3ª Auto evaluación EFQM	2007
Modelo EFQM	Reconocimiento EFQM 300+ (versión 2003)	2008
Modelo EFQM	4ª Auto evaluación EFQM	2009
UNE-EN ISO 27001:2007	Norma de Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI)	2010
Modelo EFQM	Reconocimiento EFQM 300+ (versión 2003)	2010

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CTAI Ingeniería

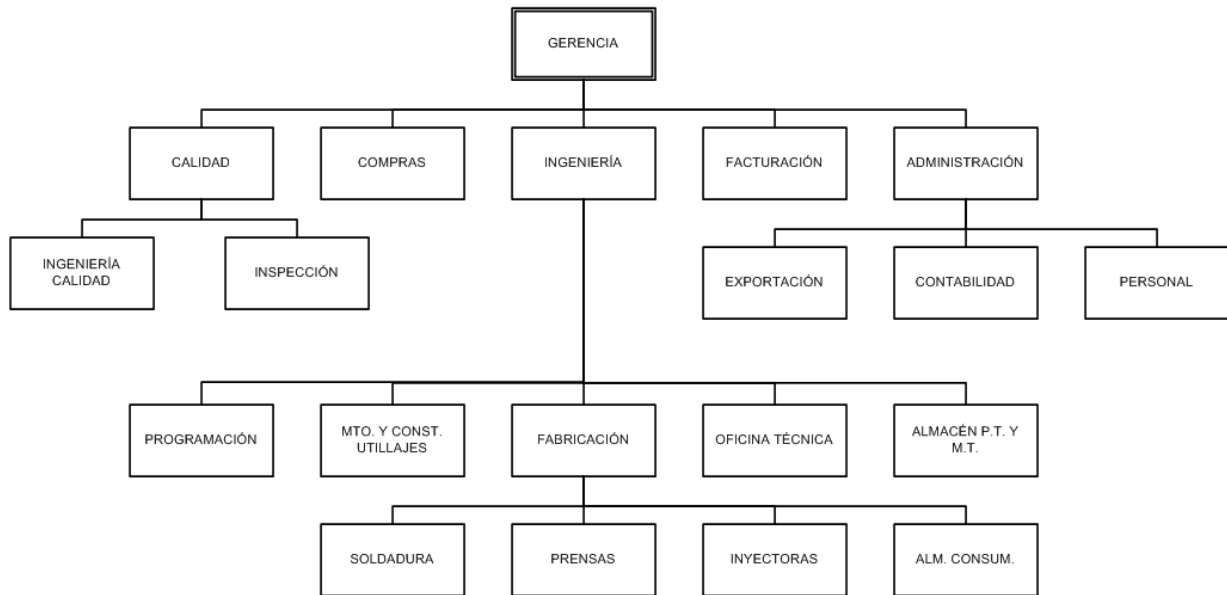
En el estudio de este caso se utilizó documentación propia de la empresa relativa al compromiso de la organización con el Modelo EFQM de Excelencia: autoevaluaciones (Sellos 200+, Eje Clientes, y las dos correspondientes a los Sellos 300+), Memorias 300+ (2008 y 2010) e Informes de Evaluación de los Sellos 200+ y 300+ (2008 y 2010). Los hallazgos de esta fase se contrastaron con el estudio de documentos de gestión de la organización tales como políticas, planes, procedimientos y registros, tanto en soporte papel como electrónico. Se realizaron entrevistas con el Director General, el R. de Calidad, Innovación y Prevención y un ingeniero del área de Control Industrial. Asimismo se visitaron las oficinas centrales.

6.1.3 INMER

Industrias Metálicas Ruíz, S.A. (INMER) es una PYME de propiedad familiar perteneciente al **sector metal** fundada en 1959 en Gijón y situada en el barrio de Tremeañes. Está especializada en la **producción de piezas metálicas** por estampación en frío, soldadura de subconjuntos e inyección de plásticos y construcción de moldes y utillajes. Sus clientes son empresas pertenecientes a los sectores de automoción, defensa, metalmecánico, eléctrico y de telecomunicaciones. La empresa cuenta con una única instalación de producción con un edificio industrial de 4.470 m², una superficie de oficinas de 520 m² y un aparcamiento de 1.800 m². La plantilla de la empresa está formada por 45 personas, 35 hombres y 10 mujeres, de las que 3 son ciudadanos extranjeros. El 40% de la producción se exporta a diferentes países como Francia, Bélgica, Italia, Polonia, Reino Unido, República Checa, EE.UU., México, Brasil, Argentina,

Australia, India, Sudáfrica, Túnez, entre otros. En la figura 6.3 se puede observar el organigrama de la organización.

Figura 6.3: Organigrama de INMER



Fuente: INMER

INMER cuenta con 5 órganos de gobierno de la organización: Consejo de Administración con un Presidente y 3 miembros como administradores; Comité de Dirección compuesto por el Presidente y otra persona como miembros permanentes y que cuentan con apoyos de otras personas para diversos temas; Comité Estratégico formado por la Dirección, R. de Ingeniería y R. de Calidad; Comité de Innovación y Mejora Continua en el que toman parte Dirección, Ingeniería y Oficina Técnica, R. de Calidad, Producción, Administración y RR.HH.; por último existe un Comité de Proyectos de Mejora diferente para cada proyecto. La Misión, Visión y Valores fueron definidos en 2007 por primera vez y se sintetizan tal como se expone seguidamente.

Misión: Fabricar y suministrar productos con la calidad requerida, y a precios competitivos, garantizando de manera continua la satisfacción de nuestros clientes.

Su **Visión** está enfocada a que la organización sea sólida, basada en su experiencia y saber hacer a lo largo de su existencia y con un crecimiento continuo y consolidado en todo momento.

La organización ha definido dentro del **Manual de Valores y Competencias** los Valores de la empresa que son:

- ✓ Respeto a los otros y a sí mismo.
- ✓ Empatía
- ✓ Autocrítica y autoanálisis
- ✓ Elevada autoestima
- ✓ Equilibrio emocional
- ✓ Honestidad, honradez y lealtad
- ✓ Emprendedor
- ✓ Perseverancia
- ✓ Ética
- ✓ Colaboración y cooperación
- ✓ Profesionalidad y madurez
- ✓ Comprometido con la atención al cliente
- ✓ Puntualidad y responsabilidad

Como se puede ver, entre ellos se recoge la orientación de la organización hacia valores de la RSC. En 2008 y 2009 se llevaron a cabo revisiones de la Misión, Visión y Valores lo que podemos relacionar con la Acción sugerida en la Gobernanza de la Organización relativa a la “revisión y evaluación periódicas de los procesos de gobernanza de la organización”. El sistema de gestión de INMER ha evolucionado con el paso de los años según el camino que han marcado las diferentes adecuaciones del mismo a los requisitos de varias Normas de Sistemas de Gestión tal y como se puede ver en la tabla 6.3.

Tabla 6.3: Implicación de INMER con Sistemas de Gestión

NORMAS DE SISTEMAS DE GESTIÓN / HITOS DE GESTIÓN	LOGROS ALCANZADOS	AÑO
UNE-EN ISO 9002/1994 ⁴	Paso de la gestión por Departamentos a la gestión por procesos	1997
QS 9000:1998	Requisitos exigidos por el sector del automóvil	2000
UNE-ISO TS 16949:2000 ⁵	Referencial del sector del automóvil que sustituye a la QS 9000	2005
Premio Impulso	En la categoría de “Gestión de la Calidad en la Pequeña Empresa”. Concedido por el Gobierno del Principado de Asturias.	2006
Reconocimiento EFQM 200+ (versión 2003)	1ª Auto evaluación EFQM y posterior Plan de Acción con 3 Acciones de Mejora	2007
Reconocimiento EFQM 400+ (versión 2003)	2ª Auto evaluación EFQM. Implantación de: Estrategia, Mapa Estratégico, Plan de Acogida e Indicadores relevantes. 1ª Memoria Estructurada	2009
Premio Impulso	En la categoría de “Excelencia Empresarial”. Concedido por el Gobierno del Principado de Asturias.	2009
Reconocimiento EFQM 400+ (versión 2010)	3ª Auto evaluación EFQM. Adaptación a la versión 2010 del Modelo EFQM. 2ª Memoria estructurada.	2011

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por INMER

⁴ Actualmente UNE-EN ISO 9001:2008: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos

⁵ Actualmente UNE-ISO/TS 16949:2009: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos particulares para la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 para la producción en serie y de piezas de recambio en la industria del automóvil

El enfoque de sistemas de gestión es, como se puede apreciar, hacia el producto y está enfocado al cumplimiento de requisitos. Además de las mencionadas normas, INMER está homologada por sus clientes más importantes con procesos que incluyen las mencionadas normas de calidad como uno de sus requisitos.

Durante el estudio de este caso se emplearon, además de los documentos específicamente propuestos por el investigador, documentación de la organización como son: informes de tres autoevaluaciones (Sellos 200+ y las dos correspondientes a los Sellos 400+), Memorias 400+ (2009 y 2011) e Informes de Evaluación de los Sellos 200+ y 400+ (2009 y 2011). También se revisaron documentos de gestión tales como políticas, planes, procedimientos y registros, tanto en soporte papel como electrónico. Se realizaron tres entrevistas específicamente centradas en temas de RSC y gestión según el Modelo EFQM de Excelencia con el Gerente, el R. de Calidad y la Adjunta a Calidad. Asimismo con el objeto de triangular se visitó la planta y se entrevistó a otras tres personas pertenecientes al Departamento de Ingeniería. Concretamente a su Director y a un técnico de prensa y otro de inyectora.

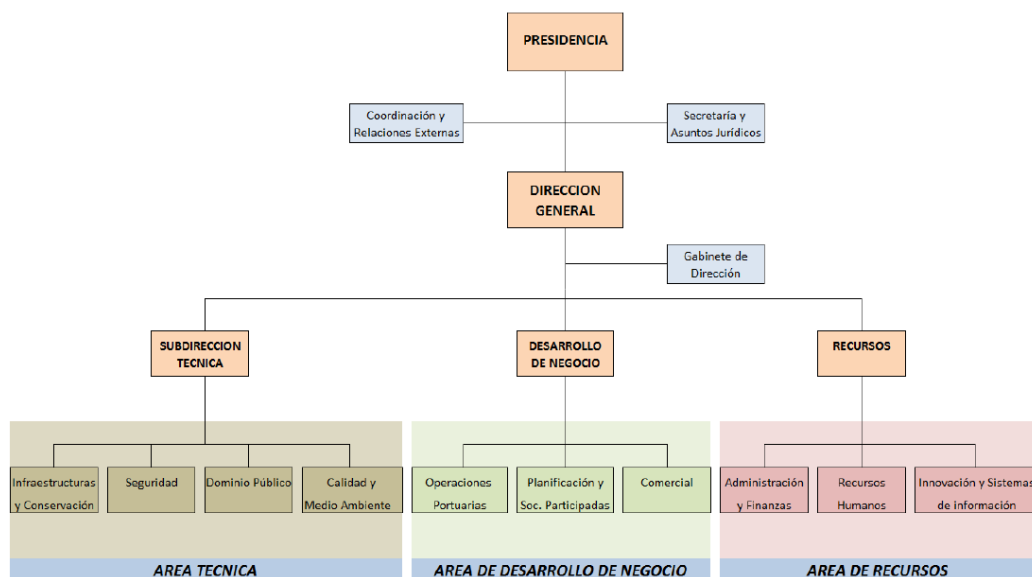
6.1.4 AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN

Dentro del Sistema Portuario Español, la Autoridad Portuaria de Gijón (en adelante APG) es un puerto considerado de **interés general**. El modelo de gestión portuaria de los puertos de interés general está basado en unas entidades públicas dependientes del Ministerio de Fomento, a través del Organismo Público Puertos del Estado (OPPE), denominadas Autoridades Portuarias (AAPP). Las Comunidades Autónomas participan en la estructura y organización de los puertos de interés general, a través de la designación de los órganos de gobierno de las Autoridades Portuarias. Son las Comunidades Autónomas quienes designan a su Presidente y a los vocales del Consejo de Administración, cuya composición determina la Ley garantizando la presencia de las administraciones local, autonómica y central, de las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación, de las organizaciones empresariales y sindicales más representativas y de los sectores económicos relevantes relacionados con el tráfico portuario. De acuerdo con la Ley 33/2010 los principales **servicios** que se prestan incluyen la gestión y conservación de las infraestructuras básicas, la gestión del dominio público portuario, autorización de servicios portuarios y coordinación de las operaciones portuarias, la seguridad y la promoción del Puerto, desarrollo de actividad económica e integración en redes logísticas internacionales. La cifra de negocio de la APG alcanza los 39 millones de euros y la superficie ocupada es de casi 4,6 millones de m².

Los **clientes destinatarios finales** de estos servicios son compañías navieras o armadores, propietarios o responsables de los buques, empresas importadoras y exportadoras, propietarios o responsables de la mercancía y pasajeros.

Debido a la naturaleza del negocio marítimo, estas empresas están representadas en cada puerto por transitarios, consignatarios, empresas estibadoras, agentes de aduana y operadores logísticos, que constituyen los **clientes directos**. La APG no solo tiene clientes empresariales sino que también tiene clientes individuales. Esto es así ya que, aunque los servicios están subcontratados por concesión, cuenta con un servicio de pasajeros, la Autopista del Mar, con **Puerto de Nantes – Saint Nazaire**, y con el Puerto Deportivo. Los tráficos que se mueven a través del Puerto determinan los **resultados clave**. La APG está especializada en el tráfico de graneles sólidos en los que es líder dentro del Sistema Portuario Español. Sin embargo, una de las metas estratégicas es la diversificación de los tráficos en beneficio del empresariado de su entorno. Su papel como motor económico es notable ya que representa más del 11 por 100 del PIB del Principado de Asturias. Los **recursos económicos** de los que se disponen proceden principalmente de los ingresos derivados de las tasas y tarifas portuarias, vinculadas a los tráficos y a la ocupación privativa del dominio público portuario. La estrategia actual de la APG persigue cobrar mayor protagonismo en la logística y el transporte marítimo internacional. Para ello se ha dotado de una infraestructura que duplicará su capacidad, permitiendo instalar nuevas terminales capaces de generar, conjuntamente con la Zona de Actividades Logísticas e Industriales de Asturias (ZALIA), oportunidades de negocio en beneficio de la competitividad de sus clientes y del fortalecimiento del negocio import/export de España hacia el Arco Atlántico a través de la APG. La plantilla está formada por 191 personas (38 mujeres) (véase el organigrama en la figura 6.4), 20 de las cuales constituyen el equipo directivo, que comparten valores como *Compromiso e Ilusión, Colaboración y Transparencia, Iniciativa y Creatividad y Responsabilidad y Excelencia*.

Figura 6.4: Organigrama de la APG



Fuente: APG

La APG cuenta entre sus órganos de dirección con el Comité de Dirección, Comité Gestión Comercial, Comité Gestión Operaciones, Oficina del Cuadro de Mando Integral y Comité de Procesos. La APG está regida por un Consejo de Administración formado por **24** personas en representación del Gobierno del Principado de Asturias, los Ayuntamientos de Gijón y Carreño, la Capitanía Marítima, la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Asturias, la Administración General del Estado, las organizaciones empresariales, sectores económicos relevantes del ámbito portuario, y las organizaciones sindicales. En este órgano participan el Presidente del Puerto, el Director General y el Secretario.

La APG definió por primera vez su Misión, Visión y Valores en 2000, que son revisadas con periodicidad anual.

Misión: Promover el desarrollo empresarial e industrial del ámbito de influencia del Puerto, facilitando el movimiento de mercancías, el transporte intermodal y los servicios logísticos.

Visión: Impulsar todas aquellas acciones que ayuden a convertir la APG, a medio plazo, en Plataforma Logística de la Cornisa Cantábrica, consolidando y desarrollando, al mismo tiempo, los tráficos energéticos e industriales que suponen la base del negocio en la actualidad y, en paralelo, estudiar e identificar oportunidades de negocios HUB que ayuden a posicionar el puerto como un enclave referente en el Arco Atlántico a medio-largo plazo.

Valores: cada uno de los cuatro binomios de valores definidos tiene unos **comportamientos** asociados a ellos:

Responsabilidad y excelencia: Actuamos de forma coherente con nuestras obligaciones y objetivos, realizando el trabajo de forma correcta y buscando ser reconocidos como referentes por nuestros grupos de interés. Comportamientos:

- ✓ Actuamos según las normas y procedimientos.
- ✓ Asumimos las consecuencias de nuestras actuaciones.
- ✓ Somos exigentes con la consecución de los resultados establecidos, actuando como ejemplo hacia las personas de nuestro entorno.
- ✓ Aplicamos mecanismos de mejora continua a nuestras actividades y procesos de trabajo.
- ✓ Utilizamos estándares de trabajo ambiciosos, conocidos por las personas de nuestros equipos.
- ✓ Ponemos en marcha acciones de RSC que mejoran la imagen y el prestigio de la APG.

Colaboración y transparencia: Aprovechamos las sinergias de las personas que integran las distintas áreas, en un entorno de apertura y transparencia, en el que la comunicación fomenta la toma de decisiones eficaz y las personas se expresan con libertad y confianza. Comportamientos:

- ✓ Colaboramos para lograr objetivos comunes, generando un clima de respeto y generosidad.
- ✓ Fomentamos las relaciones entre los departamentos y áreas de la organización, sobre la base de una cultura de trabajo en equipo y participación.
- ✓ Mostramos una actitud de escucha y receptividad ante las sugerencias y propuestas de actuación de nuestros colegas y colaboradores.
- ✓ Promovemos un intercambio efectivo de información, ideas y opiniones hacia el exterior.
- ✓ Fomentamos una comunicación abierta y sincera en la gestión de las personas.
- ✓ Transmitimos y compartimos el conocimiento.

Iniciativa y creatividad: Actuamos anticipándonos a los acontecimientos, generando ideas viables de manera creativa, con impacto positivo en los clientes, los grupos de interés de la APG y en nuestros procesos internos, aportando soluciones diferenciales. Comportamientos:

- ✓ Mostramos proactividad para adelantarnos al entorno, marcando la dirección a seguir.
- ✓ Organizamos los recursos disponibles, adaptándonos a las condiciones cambiantes del entorno.
- ✓ Actuamos como emprendedores, descubriendo nuevas oportunidades de negocio y proponiendo planes concretos.
- ✓ Mostramos curiosidad y apertura ante las nuevas formas de realizar nuestra actividad.
- ✓ Afrontamos las situaciones de manera original, proponiendo alternativas.
- ✓ Promovemos y damos cabida a la creatividad y la innovación en nuestros equipos

Compromiso e ilusión: Mostramos un comportamiento receptivo y flexible en nuestras actividades, superando las expectativas de nuestros clientes y grupos de interés, con el deseo de contribuir al éxito del puerto. Comportamientos:

- ✓ Estamos dispuestos a realizar esfuerzos adicionales para cumplir las exigencias de la organización, más allá de nuestras responsabilidades inmediatas.
- ✓ Aceptamos nuevas funciones o condiciones de trabajo con receptividad, demostrando nuestra capacidad para asimilar cambios con actitud positiva.
- ✓ Mostramos unos estándares éticos altos, teniendo siempre en cuenta en las decisiones, los intereses y objetivos de la organización,
- ✓ Buscamos formas de mejorar la efectividad de nuestro trabajo y de la propia organización.

- ✓ Fomentamos y reforzamos el interés de nuestros equipos por contribuir a los objetivos de la organización
- ✓ Afrontamos las dificultades con perseverancia y utilizamos el buen humor en el entorno, como rasgo compartido en las relaciones diarias.

Con el nombramiento de una persona como Responsable de Calidad, la APG inicio en 1999 el **camino hacia la excelencia**. Los hitos importantes se pueden observar en la tabla 6.4. Tres de ellos son la primera certificación ISO, la creación de la Asociación Comunidad Portuaria, y la obtención del Sello de Excelencia Europea 500+. La segunda de estas acciones tiene bastante relevancia ya que es el intento más amplio de implicar a las organizaciones dentro de su área de influencia en temas de RSC. La Asociación Comunidad Portuaria⁶ nació con la misión de fomentar la colaboración entre los miembros de la comunidad portuaria de forma que los líderes se implican en las relaciones con otras organizaciones interesadas en el desarrollo empresarial e industrial del ámbito de influencia de la APG.

Tal y como se puede apreciar en la tabla 6.4, la APG tiene una larga trayectoria en sistemas de gestión tanto en temas de calidad como de medio ambiente y Excelencia. También es reseñable su presencia en reconocimientos turísticos, premios en competencia con empresas privadas y distinciones de su ámbito de competencia como el premio ESPO.

A lo largo de este estudio de caso se trabajó con un gran volumen de documentación: informes de **cuatro** autoevaluaciones (2001, 2004, 2007 y 2010), **cinco** Memorias (memoria de 2002, Sello 300+, Sello 400+, Sello 500+ y renovación de Sello 500+) y **cuatro** Informes de Evaluación de los Sellos (Sello 300+, Sello 400+, Sello 500+ y renovación de Sello 500+). Se utilizaron documentos de gestión de los sistemas certificados, ISO 9001 e ISO 14001, así como del Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo conforme a la norma OHSAS 18001, aunque no está certificado. Se llevaron a cabo **seis** entrevistas específicamente centradas en temas de RSC y gestión según el Modelo EFQM de Excelencia con el Director General y el Adjunto a Gerencia que ocupa el puesto de Subdirector Técnico, R. de Calidad, R. de Medio Ambiente, R. de Seguridad y Prevención de Riesgos, y R. de RR.HH. con atribuciones corporativas en RSC. Además se entrevistó a **tres** personas más pertenecientes **dos** de ellas al Dpto. de Calidad y **una** al de Medio Ambiente.

⁶ Para más información ver: http://www.puertogijon.es/index.asp?MP=2&MS=11&MN=2&r=1536*864

Tabla 6.4: Implicación de la APG con Sistemas de Gestión

NORMAS DE SISTEMAS DE GESTIÓN / HITOS DE GESTIÓN	LOGROS ALCANZADOS	AÑO
Inicio de un Sistema de Gestión de la Calidad	Nombramiento del responsable de Calidad	1999
Consolidación de los Sistemas de Gestión de la Calidad y el Medio Ambiente	Constitución del Comité de Calidad (CC) y del Comité de Gestión de la Calidad y Medio Ambiente (CGCM)	2000
UNE-EN ISO 9002:1994 Modelo EFQM de Excelencia	Certificación ISO 9002:1994 de Tráfico de Productos Siderúrgicos, Tráfico de Contenedores y Puerto Deportivo 1ª autoevaluación según Modelo EFQM, validada por licenciatario	2001
Modelo EFQM de Excelencia	1ª Memoria EFQM El premio a la calidad en la administración general del estado III edición 2002	2002
UNE-EN ISO 9001:2000 Reconocimiento EFQM 300+ (versión 2003)	Certificación ISO 9001:2000 de Tráfico de Productos Siderúrgicos, Contenedores, Graneles Sólidos, Graneles Líquidos, Gestión de Inversiones en Infraestructura y Gestión del Dominio Público 2ª Memoria EFQM	2003
Calidad Turística Modelo EFQM de Excelencia Primeras acciones en RSC	Obtención del distintivo de reconocimiento del Sistema Integral de Calidad Turística En Destino (SICTED) para el Puerto Deportivo 2ª autoevaluación según Modelo EFQM, validada por licenciatario Constitución de la Asociación Comunidad Portuaria de Gijón	2004
Modelo EFQM de Excelencia Premio Dirigentes a la Mejor Gestión Empresarial	3ª Memoria EFQM	2005
Reconocimiento EFQM 400+ (versión 2003) UNE-EN ISO 9001:2000 Calidad Turística Premio Impulso	Certificación ISO 9001:2000 de la Asociación Comunidad Portuaria de Gijón Certificado del Servicio de Ayudas a la Navegación Marítima, en base al Referencial del OPPE Obtención del distintivo de reconocimiento del Sistema Integral de Calidad Turística En Destino (SICTED) para la Sala de Exposiciones "Antigua Rula" Premio en la categoría de "Gestión de la Calidad para medianas y grandes empresas". Concedido por el Gobierno del Principado de Asturias	2006
UNE-EN ISO 14001 UNE-EN ISO 9001:2000 Modelo EFQM de Excelencia	Certificación 14001 de la gestión de las operaciones del tráfico portuario, de la gestión del dominio público portuario y de la gestión de las infraestructuras portuarias. Certificación ISO 9001:2000 de la gestión de la inversión en infraestructuras, la gestión del dominio público portuario, la gestión de las operaciones de tráfico portuario, la prestación del servicio de seguridad y control portuario, la gestión de la conservación de infraestructuras de uso público y la prestación del servicio de ayudas a la navegación 3ª autoevaluación según Modelo EFQM, validada por licenciatario	2007
Modelo EFQM de Excelencia Obtención del Sello de Excelencia 500+ Premio "Escoba de Plata" Premio Empresa Flexible	4ª Memoria EFQM	2008
UNE-EN ISO 9001:2008 Premio ESPO al mejor proyecto Puerto-Ciudad	Adaptación de la certificación ISO 9001 a la versión 2008 de la Norma	2009
Modelo EFQM de Excelencia Renovación del Sello de Excelencia 500+	4ª autoevaluación según Modelo EFQM, validada por licenciatario 5ª Memoria EFQM	2010
Pacto Mundial de la ONU	Adhesión al Pacto Mundial	2011
UNE 166002:2006	Certificación de la Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i	2011

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la APG

6.1.5 CONSULTA A LAS ORGANIZACIONES CON RECONOCIMIENTOS EFQM

Con el fin de **complementar** los hallazgos del estudio de casos se decidió ampliar la información mediante un estudio al resto de organizaciones asturianas que tenían Reconocimientos vigentes según el Modelo EFQM de Excelencia, tal como se ha explicado en el apartado 5.2.3. En la tabla 6.5 se exponen los datos más relevantes de las organizaciones que respondieron a la encuesta. Y en el anexo I se pueden consultar los datos más desagregados.

Tabla 6.5: Síntesis de la información sobre las Organizaciones que respondieron a la consulta (N=35)

Características	Nº de organizaciones
Sello 200+	18
Sello 300+	3
Sello 400+	14
Norma ISO 9001	32
Norma ISO 14001	14
REGLAMENTO EMAS	2
OHSAS 18001	7
UNE 27001	11
UNE 16602	4
PACTO MUNDIAL	11
MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD	5
GRI	0

Fuente: Elaboración propia

Del estudio de los datos sintetizados en la tabla 6.5 y en el anexo I se puede observar como solo **2** de las organizaciones son públicas (centros educativos), y que el resto (33) son entidades privadas, de las que 21 tienen ánimo de lucro y 12 no. Respecto a los sectores representados, éstos abarcan un amplio espectro destacando el **sector educativo** con 7 organizaciones. En cuanto a su tamaño, 3 son gran empresa, 13 son medianas, 6 son pequeñas y 13 son micro empresas.

En lo que respecta al empleo de sistemas de gestión solo **3** organizaciones no tienen certificada su gestión con arreglo a la norma ISO 9001. El resto de organizaciones han certificado su gestión respecto a este estándar, y en 2 casos desde sus comienzos en **1994**. Es de destacar que respecto al empleo de más de un referencial de gestión, solo **9** organizaciones han utilizado uno solo, la ISO 9001, mientras que las otras **24** tienen al menos dos. En temas relativos a RSC, **14** organizaciones se han certificado respecto a la norma ISO 14001 y **7** respecto a la OHSAS 18001 (todas ellas estaban certificadas con la ISO 14001). También se ha encontrado una significativa presencia de la norma ISO 27001 en 10 organizaciones. Este resultado puede ser es debido a que las organizaciones con una incidencia no muy grande de riesgos laborales prefieren certificar su gestión con estándares más **acordes** con su sector.

En cuanto al tipo de Reconocimientos EFQM, éstos son relativamente recientes ya que solo **1** caso es de 2004, y 3 casos de 2005, mientras que en **23** casos el primer Reconocimiento EFQM se consiguió en los **tres** últimos años. Esto tiene una fácil explicación ya que para 18 organizaciones el actual es su primer Sello EFQM. Respecto al nivel de los Sellos observamos 18 Sellos 200+, 3 de 300+ y 14 Reconocimientos 400+.

6.2 GESTIÓN DEL CSP MEDIANTE EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

Para el análisis del estado de la gestión del CSP se utilizó el Código de Práctica holandés **NPR 9026**, tal como se explicó en el capítulo anterior. A continuación se muestran los hallazgos derivados del estudio de la información obtenida mediante las respuestas dadas en cada organización a las **45** cuestiones de la fase de evaluación de la NPR 9026 y el resto de evidencias recopiladas en el estudio de campo. Para ello se han agrupado los hallazgos según los capítulos del Código de Práctica.

En el caso de **Asturfeito** respondieron a las preguntas el Director de Metalurgia, Calidad, Prevención y Medio Ambiente, y el Director de RR.HH. En el caso de **CTAI** Ingeniería respondió el Responsable de Calidad, Innovación y Prevención. En el caso de **INMER** las respuestas fueron por parte del R. de Calidad y su Adjunta. En el caso de **APG** el R. de Calidad, R. de Medio Ambiente, R. de Seguridad y Prevención de Riesgos, R. de RR.HH. Como se puede comprobar han respondido a las preguntas las personas con responsabilidades en varias de las dimensiones de la RSC como son calidad, medio ambiente y prevención. Es de destacar que ninguna organización tenía un responsable de RSC.

6.2.1 CUESTIONES DE EVALUACIÓN SOBRE LOS PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

El Código de Práctica holandés **NPR 9026** contiene 7 cuestiones que pretenden evaluar la adopción por una organización de los principios de responsabilidad social de la Guía ISO 26000. Son las denominadas “Preguntas de Evaluación sobre los Principios de la RS, Rendición de Cuentas y Transparencia”. En este apartado se valorará la situación de los cuatro casos estudiados respecto a 6 de las cuestiones, mientras que la cuestión referida al **Respeto a los intereses de las partes interesadas** será valorada en el apartado siguiente, junto con otras cuestiones de contenido semejante.

Respecto a las **dos** primeras cuestiones que valoran la **rendición de cuentas** y la **transparencia**, las organizaciones estudiadas consideran que cubren los aspectos requeridos por la NPR 9026 mediante las diferentes Memorias EFQM. Además, en el caso de Asturfeito mediante la Memoria de Sostenibilidad tipo C según GRI, y para la APG con un borrador de Memoria de Sostenibilidad según GRI. En este último caso esta acción se puede entender como una respuesta a la publicación en 2008 por el Ministerio

de Industria, Turismo y Comercio de una Guía⁷ para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad en el Sistema Portuario Español.

En cualquier caso, estos documentos **no están disponibles** fuera de las organizaciones e internamente no son conocidos por todas las personas. Por tanto estas prácticas incrementarían su valor como método para la rendición de cuentas cuando su difusión fuera mucho mayor, por ejemplo permitiendo el acceso a los documentos en la página Web de la organización.

En el caso de **Asturfeito**, y con la intención de aumentar su compromiso con la rendición de cuentas, la organización ha firmado la carta de adhesión al **Pacto Mundial de la ONU** en abril de 2011 y actualmente se encuentra en el proceso de redacción de su primer Informe de Progreso. Este documento obligatoriamente ha de estar accesible tanto en la Web del Pacto Mundial para España (<http://www.pactomundial.org>) como en la internacional (<http://www.unglobalcompact.org>) y, por lo tanto, la información proporcionada por Asturfeito en ese documento **constituirá** una excelente forma de demostrar la rendición de cuentas. Aunque no al mismo nivel que la iniciativa anterior, se puede considerar que la publicación en la página Web de la organización de los certificados de cumplimiento con las normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Modelo EFQM y la inclusión del compromiso con el Pacto Mundial, pueden ser, en cierta forma, prácticas de rendición de cuentas. En cualquier caso su uso como herramientas de marketing también resulta claro.

Para el caso de la **APG** está considera que la Rendición de Cuentas y la Transparencia están en parte cubiertas con los controles que sobre la gestión ejerce el Consejo de Administración del Puerto donde está presente una amplia representación del poder político y económico. Es importante señalar que estas prácticas son obligatorias por ley por lo que carece de valor como acción en RSC.

Respecto a la cuestión relativa al **Comportamiento Ético**, las **cuatro** organizaciones centran su cumplimiento en la redacción de su Misión, Visión y Valores enfocados hacia el compromiso con la ética y la generación de confianza entre sus grupos de interés. Dos de los cuatro casos destacan en este punto al haber desarrollado acciones con un mayor grado de definición. Así, **Asturfeito** ha desarrollado sus valores como Valores Corporativos y ha definido su Cultura, dedicando un apartado específico a los Principios Éticos de la organización. Todos ellos están accesibles en su página Web. En el caso de la **APG** presenta el desarrollo más avanzado de los cuatro casos. No solo ha definido su Misión, Visión y Valores sino que ha desarrollado para estos últimos una serie de comportamientos asociados que les dan contenido. Además ha definido una serie de Competencias de Comportamiento para los líderes. Estas son: iniciativa y decisión; implicación e ilusión; influencia y liderazgo; orientación al cliente; dirección de personas; capacidad de adaptación; y relaciones interpersonales. En cualquier caso no hay mención expresa a la

⁷ Esta guía es fruto del Proyecto MESOSPORT, del Instituto Portuario de Estudios y Cooperación de la Comunidad Valenciana (FEPORTS), que se inicia en 2006 financiado por el citado Ministerio.

ética aunque se puede suponer que está presente de forma implícita. A lo largo de la investigación se ha podido **comprobar** la existencia, en los **cuatro** casos, de mecanismos para informar de conductas no éticas sin miedo a represalias. Sin embargo, algunas de las prácticas sugeridas por la ISO 26000, y sobre las que la NPR 9026 pregunta, no están implantadas en **ninguno** de los **cuatro** casos. Es el caso de la **promoción** de la observancia de principios éticos fuera de la organización, la **creación** de mecanismos de control y supervisión sobre ética y la **redacción** de códigos de conducta éticos. Sobre la primera podemos considerar que la APG es la única organización de las cuatro que cuenta con un enfoque más avanzado mediante la Asociación Comunidad Portuaria.

En las cuestiones relativas a los apartados 5.5 **Respeto de la Ley**, 5.6 **Respeto a la Normativa Internacional de Comportamiento** y 5.7 **Respeto a los Derechos Humanos** las **cuatro** organizaciones coinciden al considerar que no deben ser tenidos en cuenta ya que sus actividades se desarrollan en un **entorno legal avanzado** sin operaciones en otras zonas geográficas. Solo **CTAI Ingeniería** podría verse afectada por ellos, al tener un 35 % de su facturación en Europa del Este y América Latina, si finalmente decide efectuar sus operaciones en estos países con personal local en lugar de con trabajadores españoles.

En definitiva, se puede afirmar que las **cuatro** organizaciones **cumplen** con los Principios de la RS recogidos en la ISO 26000 en lo relativo a la legislación que les aplica, y presenta buenas prácticas en cuanto a los principios relativos a Rendición de Cuentas, Transparencia y Comportamiento Ético aunque es necesario avanzar en su implementación y sistematización. En estos apartados destacan **Asturfeito** y la **APG**.

6.2.2 CUESTIONES DE EVALUACIÓN SOBRE LOS GRUPOS DE INTERÉS

En este apartado se abordará la cuestión relativa a los requerimientos de los puntos 5.4, “**Respeto a los Intereses de las Partes Interesadas**” y las 3 cuestiones sobre el punto 6, “**Preguntas de Evaluación sobre el Reconocimiento de la RS y la Involucración con los Grupos de Interés**” del código de conducta NPR 9026. En todas ellas las cuatro organizaciones han demostrado acometer acciones de CSP.

Asturfeito

Para la definición de un diagnóstico de la RSE la organización tomó parte en 2008 en el Proyecto PRISMA promovido por la Federación Asturiana de Empresarios (FADE). Dentro de esta acción se definieron tanto los **grupos de interés** como los canales de comunicación con los mismos, así como sus expectativas. Los grupos de interés prioritarios definidos fueron: accionistas, empleados, proveedores/colaboradores, clientes, administración pública, otros. Respecto a las relaciones con los trabajadores, Asturfeito cuenta con varias acciones y que recoge bajo el título genérico de “bonus” y que están accesibles en su página Web. Estos **beneficios sociales** que **sobrepasan** los requisitos reglamentarios se agrupan en torno a diferentes actividades recogidas bajo los títulos de Conciliación vida

personal/profesional (jornada laboral flexible, jornada reducida los viernes en el taller, o mejoras sustanciales en el permiso de natalidad), Premios (sorteo de entradas para eventos deportivos, concurso de dibujo infantil y becas de estudios para hijos de los trabajadores), Previsión y pensiones (seguro de vida e invalidez, seguro médico privado, o complemento por maternidad) y Otros (cesta de Navidad, fiesta de Navidad y obsequios para hijos de empleados). Estas medidas se producen en un entorno laboral donde 25 trabajadores están dentro del Convenio Laboral del Sector Metal en Asturias, estando el resto de la plantilla fuera del mismo. La relación con los trabajadores se lleva a cabo mediante portavoces de los mismos, toda vez que no hay sindicatos en la organización. Estos portavoces son escogidos, no votados, por los trabajadores y las reuniones con la dirección son mensuales. Una vez al año la dirección mantiene una reunión con toda la plantilla sobre temas relativos al estado de la gestión y las operaciones de la empresa.

Dentro del grupo de “otros grupos de interés” Asturfeito incluye a organizaciones tales como ONGs, la comunidad y la sociedad, afirmando en su Memoria de Sostenibilidad que “...tratamos de disponer de un contacto relativamente constante con agentes de los siguientes ámbitos: político, empresarial, social, y ambiental”. Aunque no se aportan datos concretos relativos a la existencia de una política definida de relación con estos grupos de interés, sí se ha podido evidenciar que Asturfeito participa en otras organizaciones implicadas en el progreso de la ciencia y la tecnología tales como la Fundación ITMA⁸ desde 2008, Fundación PRODINTEC⁹ desde 2007, y desde 2008 es miembro de Manof@acturias¹⁰. Todas ellas iniciativas mixtas, empresa-administración pública-universidad, destinadas a la mejora de las actividades productivas de las empresas asturianas. También es destacable su participación en **dos** organizaciones empresariales como son el Club Asturiano de la Calidad (2001) y el Club Asturiano de la Innovación (2005). En relación con su implicación con las ONGs se ha comprobado cómo la organización tomó parte en la campaña de Comercio Exterior Solidario y Socialmente Responsable emprendida por Ibercaja en 2010 colaborando con UNICEF. Estas prácticas han quedado claramente definidas en la Memoria de Sostenibilidad de la organización que ha sido redactada según los requerimientos de la guía G-3 de Global Reporting Initiative para memorias de nivel C para el año 2010.

El resultado de esta fase es que Asturfeito ha demostrado un grado de implicación con los grupos de interés **apreciable**, implantado mediante el empleo de herramientas de gestión basadas en normas e iniciativas internacionales dentro de las dimensiones de la RSC. De todas formas no se ha puesto en evidencia que esto se deba a iniciativas estratégicas que cuenten con los recursos necesarios para asegurar que se puedan mantener en el tiempo en entornos de fuerte crisis económica. Por ejemplo la organización

⁸ Fundación ITMA: Instituto Tecnológico de Materiales, <http://www.itma.es>

⁹ Fundación PRODINTEC: Centro tecnológico para el desarrollo del diseño y la industria, <http://www.prodintec.com>

¹⁰ Manof@acturias es la iniciativa regional de la MANUFACTURE European Technology Platform, <http://www.manufacturias.com>

establece en la Memoria de Sostenibilidad una periodicidad anual para este documento sin que se tenga constancia de la existencia de la Memoria de 2011 o que se esté redactando la de 2012.

CTAI Ingeniería

Se han identificado 5 Grupos de Interés: Accionistas, Empleados, Clientes, Suministradores y Sociedad. La comunicación con estos grupos de interés se lleva a cabo mediante reuniones con clientes, o encuestas de clima laboral. Para cada grupo se han identificando mediante un proceso de análisis los Factores Críticos de Éxito de satisfacción de requerimientos de cada uno de ellos. Dentro de su actividad en la sociedad CTAI participa como miembro en el Club Asturiano de la Calidad.

Dentro del Plan Estratégico trienal se les adjudican **líneas estratégicas** a los grupos de interés con sus correspondientes objetivos y propietarios que son los encargados de implantar las acciones en los procesos clave afectados. Al estar éstas centradas fundamentalmente en los clientes y las personas de la organización, dos de los grupos de interés, como son Suministradores y Sociedad, no ven recogidas sus necesidades y expectativas por lo que se puede afirmar que la organización solo cubre **parcialmente** los requisitos de los puntos 5.4 y 6 del código de conducta NPR 9026.

INMER

INMER ha definido **8** Grupos de Interés (Clientes, Personal, Accionistas, Proveedores, Organismos Oficiales, Aliados, Partners y Sociedad). La comunicación con estos grupos de interés se lleva a cabo con el empleo de herramientas de Benchmarking, reuniones con clientes (recogidas dentro del Plan Estratégico de Marketing), o encuestas de clima laboral. A estos grupos de interés se les adjudican **líneas estratégicas** con sus correspondientes objetivos y propietarios que son los encargados de implantar las acciones en los procesos clave afectados. Como ejemplos de estas actividades se pueden citar el Plan Anual de Visitas a Clientes, el Plan de Acogida a nuevas incorporaciones a la plantilla o la participación voluntaria en Manof@acturias, Asturias Production System, la Fundación Prodintec y el Club Asturiano de la Calidad. Como resultado del análisis de estas cuestiones se ha comprobado que la organización tiene una mayor involucración con los grupos de interés clientes y trabajadores que con sociedad y partners, por lo que el despliegue de las buenas prácticas de la ISO 26000 es **limitado**.

APG

Se han definido **6** Grupos de Interés: Clientes, Personas, Proveedores, Aliados, Administraciones Públicas y Sociedad y se han dividido estos en un total de **21** sub grupos. Para obtener información de estos grupos se emplean 24 herramientas que van desde las entrevistas personales hasta la encuesta **puertoBarómetro** que permite conocer la opinión de los ciudadanos del Principado de Asturias sobre los principales atributos de la imagen del Puerto. Como responsable de las relaciones con cada uno de ellos se ha designado a un miembro del Comité de Dirección. Además se ha constituido la Asociación Comunidad

Portuaria¹¹ con la misión de fomentar la colaboración entre los miembros de la comunidad portuaria de forma que los líderes se implican en las relaciones con otras organizaciones interesadas en el desarrollo empresarial e industrial del ámbito de influencia de la APG. Esta Asociación cuenta con **92** organizaciones adheridas y tiene definidos su propia Misión, Visión y Valores. Además la APG pertenece a **once** asociaciones profesionales relacionadas directamente con su negocio y a **dos** entidades locales de promoción de las buenas prácticas como son el Club Asturiano de Calidad y el Club de la Innovación.

Respecto al punto 6 de la NPR 9026 la APG ha demostrado cumplir con todos los requisitos sugeridos para identificar a los grupos de interés salvo con los recogidos en la pregunta ¿Quién podría quedar en situación de desventaja si es excluido del proceso de involucración? Este cumplimiento de requisitos no está explicitado en procedimiento alguno sino que es la consecuencia de las actividades informales de identificación de los grupos de interés. Podemos afirmar, por tanto que la APG, cuenta con una **amplia involucración** con los grupos de interés identificados aunque esta no sea el fruto de un proceso sistemático y se haga de forma unilateral.

Conclusiones sobre las relaciones con los Grupos de Interés

La mayor parte de estas acciones son llevadas a cabo por los diferentes equipos directivos lo que es una muestra de lo que NORMAPME (2011) ha llamado el fuerte específico de las PYMES europeas: la relación personalizada con su entorno.

A la vista de los hallazgos, podemos afirmar que la implantación de las acciones respecto a los grupos de interés sugeridas por la ISO 26000 presentan un cumplimiento **parcial**. Esto se debe a que las **cuatro** organizaciones se han planteado una detección **unilateral** de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, sin que se pudiera comprobar la presencia de un verdadero diálogo con ellos. En el apartado de este capítulo dedicado a la autoevaluación se podrá comprobar cómo, a pesar de las acciones implantadas, las organizaciones presentan importantes **áreas de mejora** en comunicación con las partes interesadas, conocimiento de la opinión de clientes y trabajadores y la búsqueda del necesario equilibrio entre necesidades de los principales grupos de interés.

6.2.3 CUESTIONES DE EVALUACIÓN SOBRE LAS MATERIAS FUNDAMENTALES

En esta fase se solicitó a los entrevistados que definieran la **pertinencia**, la **importancia** y **prioridad** de cada una de las **269** Acciones y Expectativas relacionadas contenidas en los **36** Asuntos de la ISO 26000. De esta forma los entrevistados pudieron pensar en actividades concretas, lo que les permitió focalizarse mejor en el resto de acciones necesarias para acometer el CSP.

¹¹ Para más información ver: http://www.puertogijon.es/index.asp?MP=2&MS=11&MN=2&r=1536*864

Para poder determinar la **pertinencia**, la **importancia** y la **prioridad** de los Asuntos se utilizaron las cuestiones del código de práctica NPR 9026 relativos a estos temas y que se recogen en los apartados 7.1, 7.2 y 7.3 del mismo.

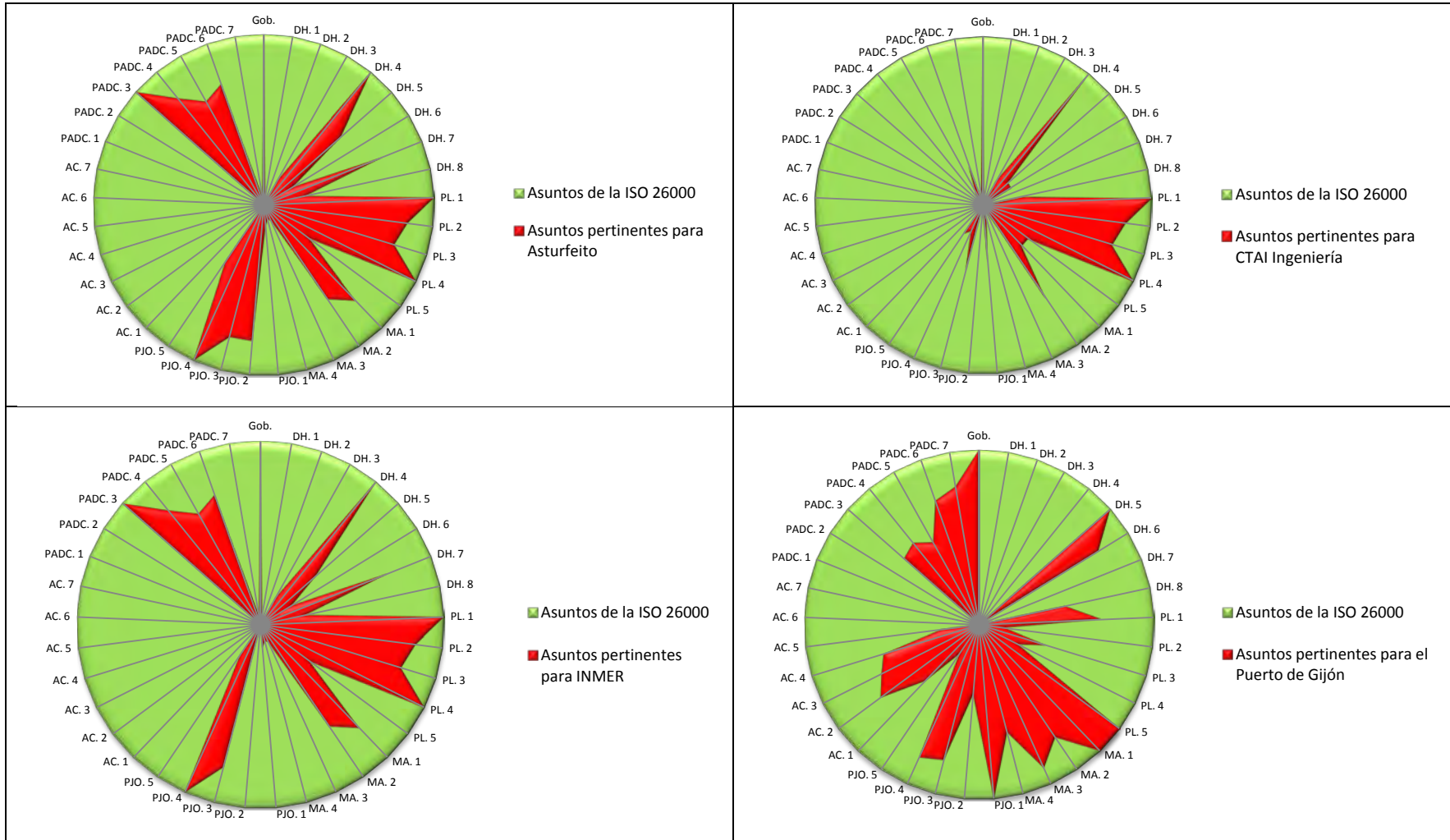
Las **cuatro** organizaciones coincidieron en que todas las Materias Fundamentales les eran de aplicación con la única excepción de **Asuntos de Consumidores** que solo lo era para la APG. Las otras **tres** empresas no la consideraron como tal al vender sus productos exclusivamente a empresas y no estar éstos destinados a ser manipulados por consumidores individuales.

En la figura 6.5 se presenta gráficamente la información obtenida durante el estudio de casos en relación con los asuntos considerados. La figura se ha construido calculando el % de los Asuntos de cada Materia Fundamental de la ISO 26000 que las organizaciones consideraban pertinentes.

Esta representación gráfica permite apreciar en forma de “**huella**” qué Asuntos consideran las organizaciones como pertinentes en función del % de Acciones y Expectativas contenidas en cada uno de los Asuntos.

En la figura 6.5 se puede apreciar cómo Asturfeito e INMER presentan una huella prácticamente idéntica, probablemente derivado de que son las organizaciones más parecidas entre sí al dedicar su actividad a la fabricación de producto destinado a grandes empresas.

Figura 6.5: Asuntos pertinentes de la ISO 26000 para los cuatro casos estudiados



Fuente: Elaboración propia

La Materia Fundamental **Gobernanza de la Organización** presenta una alta pertinencia para los cuatro casos, alcanzando su valor más alto para la APG. Respecto a los **Derechos Humanos**, los Asuntos Resolución de Reclamaciones (DH4) y Discriminación y Grupos Vulnerables (DH5) son los más pertinentes para Asturfeito, CTAI Ingeniería e INMER, y la APG respectivamente.

En **Prácticas Laborales** los Asuntos Trabajo y Relaciones Laborales (PL1), Condiciones de Trabajo y Protección Social (PL2), Diálogo Social (PL3), Salud y Seguridad Ocupacional (PL4) tienen la misma pertinencia para Asturfeito, CTAI Ingeniería e INMER, mientras que no lo son para la APG donde sí tiene una alta pertinencia Desarrollo Humano y Formación en el Puesto de Trabajo (PL5).

Los Asuntos del **Medio Ambiente** tienen una baja pertinencia para CTAI Ingeniería mientras que para los otros tres casos ésta es alta sobre todo en Prevención de la Contaminación (MA1) y Uso Sostenible de los Recursos (MA2). Para la APG los cuatro Asuntos de esta Materia Fundamental son pertinentes.

En **Prácticas Justas de Operación**, salvo CTAI Ingeniería, las otras tres organizaciones consideraron como pertinentes los Asuntos Competencia Justa (PJO3) y Promover la Responsabilidad Social en la Cadena de Valor (PJO4). Además en el caso de CTAI Ingeniería podemos decir que a partir de esta Materia Fundamental los Asuntos de la ISO 26000 dejan de ser pertinentes para ella.

Asuntos de Consumidores solo es pertinente para la APG ya que es la única organización que cuenta con clientes a título individual, aunque algunos de los servicios les sean prestados por organizaciones concesionarias.

En **Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad** Asturfeito, INMER y la APG coinciden plenamente en cuanto a la pertinencia para ellas de los Asuntos Desarrollo de Habilidades (PADC3), Desarrollo y Acceso a la Tecnología (PADC4), Generación de Riqueza e Ingresos (PADC5) y Salud (PADC6). Además, para las dos primeras organizaciones el nivel de pertinencia es el mismo, siendo el último de estos Asuntos el único de esta Materia Fundamental que es pertinente para CTAI Ingeniería. La APG considera como muy pertinente el Asunto Inversión social (PADC7).

Con el fin de que las afirmaciones realizadas por las organizaciones sobre la pertinencia de los Asuntos de la ISO 26000 estuvieran apoyadas en hechos, se buscaron evidencias de acciones de CSP realmente implantadas. En las tablas siguientes se presentan estos hallazgos para cada organización.

Asturfeito

Tabla 6.6: Evidencias de la pertinencia de Materias Fundamentales para Asturfeito

Materias Fundamentales	Evidencia
Gobernanza de la Organización	Incentivos económicos y no económicos asociado al desempeño en RSC: se prefiere premiar el desempeño relacionado con el producto. Buena práctica para “ crear y nutrir un ambiente y cultura en el que se practiquen los principios de la RSC ”: Definición de Cultura, Principios Éticos, Valores Corporativos y RSC. Buenas prácticas generales: Memoria de Sostenibilidad según la guía G-3 de la GRI; firmante del Pacto Mundial. Seguimiento de temas ambientales mediante indicadores GRI: EN8 Captación de agua. Seguimiento de temas legales mediante indicadores GRI: SO8 Sanciones por incumplimiento legal.
Derechos Humanos	Buenas prácticas generales: seguimiento de la igualdad mediante el indicador del GRI HR4 Incidentes de discriminación.
Prácticas Laborales	Buenas prácticas generales: seguimiento de temas sociales mediante indicadores GRI: LA1 Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, contrato y región; LA2 Rotación media; LA4 Cobertura por convenio colectivo; LA7 Absentismo y accidentabilidad laboral; LA9 Asuntos de salud y seguridad y LA10 Formación anual. Buena práctica en “Salud y Seguridad laboral”: Certificación del sistema de gestión de la prevención según norma OHSAS 18001. Buena práctica en “Condiciones de trabajo y protección social”: programa de bonus o beneficios sociales. Buenas prácticas en “Desarrollo Humano y Formación en el Puesto de Trabajo”: más de 6.000 horas de formación impartida a trabajadores en 2011. Formación a directivos en escuelas de negocios (IE y EOI) ¹² .
Medio Ambiente	Buena práctica general: certificación del sistema de gestión de medio ambiente con la norma ISO 14001.
Prácticas Justas de Operación	Buena práctica general: requisitos de compra a proveedores y criterios para la formación de alianzas. Seguimiento de temas legales mediante indicadores GRI: SO8 Sanciones por incumplimiento legal.
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	Buenas prácticas en “Creación de Empleo y Desarrollo de Habilidades”: colaboración con centros de Formación Profesional al ofrecer prácticas no laborales a alumnos dentro de la asignatura de FCT (Formación en el Centro de Trabajo). Buena práctica en “Participación activa en la comunidad” e Inversión social”: miembro de varias organizaciones multilaterales para la promoción del empleo, el desarrollo de la tecnología, la innovación y la calidad.

Fuente: Elaboración propia

En este punto las características de cada organización juegan un papel importante ya que la responsabilidad social de una organización se refiere a los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente (ISO 26000, 2.18, p. 4). En este caso las circunstancias de **Asturfeito** como son que vende sus productos exclusivamente a empresas, solo tiene emplazamientos en Asturias, y que no realiza trabajos con personal ni propio ni subcontratado fuera de España, hacen que la mayoría de los asuntos de la ISO 26000 formen parte de la legislación vigente y al ser obligatorios no puedan ser considerados como acciones en CSP.

En determinados Asuntos considerados por Asturfeito como pertinentes **no se pusieron en evidencia** acciones o buenas prácticas en CSP. Este es el caso, por ejemplo de la promoción de oportunidades justas para que los grupos minoritarios ocupen cargos directivos en la organización, o la presencia de prácticas de desvinculación abrupta en contra de lo recomendado en el Asunto “Trabajo y relaciones laborales” de la Materia Fundamental Prácticas Laborales. En la tabla 6.7 se pueden observar los Asuntos definidos como pertinentes para **Asturfeito** en los no fue posible encontrar buenas prácticas.

¹² Programa de desarrollo Directivo en el Instituto de Empresa (IE) y Executive MBA en la Escuela de Organización Industrial (EOI).

Tabla 6.7: Asuntos pertinentes para Asturfeito sin evidencia de buenas prácticas

Materias Fundamentales	Sin evidencia
Gobernanza de la Organización	<p>Desarrollar estrategias, objetivos y metas en RSC: aunque se ha puesto en evidencia la existencia de objetivos y metas en las dimensiones de RSC tales como medio ambiente y prevención de riesgos y la implementación de acciones encaminadas a la rendición de cuentas, no hay evidencias de la existencia de líneas estratégicas que garanticen la necesaria continuidad en esta materia más allá de las declaraciones de intenciones y de otras iniciativas, que de otra forma, corren el riesgo de quedar aisladas.</p> <p>Promover oportunidades justas para que los grupos minoritarios puedan ocupar cargos directivos de la organización: a pesar de contar con el indicador de GRI HR4 Incidentes de discriminación, no existe una política de igualdad que lo apoye.</p>
Derechos Humanos	<p>Evitar las relaciones con entidades involucradas en actividades antisociales: no existe una política clara sobre cómo actuar en el caso de que se den estas circunstancias, algo que es cada vez más probable dada la expansión internacional de la organización.</p> <p>Discriminación y grupos vulnerables y Derechos fundamentales en el trabajo: no se han detectado situaciones de discriminación en la organización pero tampoco existen mecanismos que las puedan prevenir o atajar si estas se presentaran. De la misma forma no existen mecanismos para estudiar el efecto de la diversidad en la organización.</p>
Prácticas Laborales	<p>Trabajo y relaciones laborales y Diálogo social: se ha comprobado la existencia de prácticas de desvinculación de trabajadores que son ejercidas de forma abrupta y sin diálogo previo ni aviso por parte de la organización.</p> <p>Diálogo social: existen dudas, aunque no se han constatado evidencias, de que las buenas prácticas sugeridas en este asunto se respeten en todas las ocasiones.</p>
Medio Ambiente	<p>Uso sostenible de los recursos, Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo y Protección del medio ambiente y restauración de los hábitats naturales: no se han puesto en evidencia acciones de compra sostenible ni de medición del empleo de recursos naturales fuera del seguimiento del consumo de agua.</p>
Prácticas Justas de Operación	<p>Participación política responsable: no se han implantado prácticas encaminadas a garantizar que la presencia de la organización en los varios foros públicos y lobbies en los que toma parte se mantenga al margen de implicaciones políticas ilegítimas.</p> <p>Competencia justa: este asunto, aunque pertinente para la organización, no ha merecido tratamiento formal alguno al considerarse fuera de la esfera de influencia de la organización. Dada su importancia en los resultados económicos merecería ser tenido en cuenta en la reflexión estratégica y en las relaciones externas.</p> <p>Promover la responsabilidad social en la cadena de valor: en este asunto existen grandes áreas de mejora ya que prácticamente no es abordado por la organización.</p>
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	<p>Participación activa de la comunidad: no se han puesto en evidencia prácticas encaminadas a la toma de conciencia sobre posibles situaciones indebidas con clientes de gobiernos o empresas extranjeras: sobornos o influencias indebidas.</p> <p>Salud: Aunque la organización cuenta con una certificación según la OHSAS 18001, no se han encontrado acciones para promover la mejora de la salud general de los trabajadores en temas de salud general como el VIH/SIDA, el cáncer, las enfermedades cardíacas, la obesidad, y la promoción de hábitos de vida saludables.</p>

Fuente: Elaboración propia

Como resumen podemos decir que **Asturfeito** presenta una implantación de acciones en CSP **por encima** de los requisitos reglamentarios, con actuaciones que están en línea con las buenas prácticas sugeridas en los Asuntos de la ISO 26000. Sus principales **áreas de mejora** en CSP se centran en asegurar la igualdad de oportunidades, promover las prácticas de RSC en la cadena de valor y temas relativos a la participación política responsable. En líneas generales se comprueba que el desarrollo del CSP alcanzado no está apoyado por **líneas estratégicas** que garanticen su continuidad y mejora.

CTAI Ingeniería

Como evidencias más relevantes encontradas en el estudio de campo relacionadas con la consideración por parte de **CTAI Ingeniería** de la pertinencia de los Asuntos de las Materias Fundamentales, citamos las que se pueden ver en la tabla 6.8.

Tabla 6.8: Evidencias de la pertinencia de Materias Fundamentales para CTAI Ingeniería

Materias Fundamentales	Evidencia
Gobernanza de la Organización	<p>Incentivos económicos y no económicos asociado al desempeño en RSC: se considera que no tiene sentido dado el poco impacto de la RSC en la organización. Oportunidades justas para que grupos minoritarios puedan ocupar cargos directivos la estructura de propiedad, 100% del accionariado en manos de un único socio, como el tamaño de la plantilla, 35 personas, hace que no sea posible aplicar esta buena práctica.</p> <p>Buena práctica: para “crear y nutrir un ambiente y cultura en el que se practiquen los principios de la RSC”: definición de la Misión, Visión y Valores de la organización.</p> <p>Práctica para “equilibrar las necesidades de la organización y sus partes interesadas”: la organización ha definido FCE (Factores Críticos de Éxito) para los grupos de interés.</p> <p>Buena práctica para “Demostrar compromiso y rendición de cuentas por parte de los líderes”: se han establecido 4 aspectos para la evaluación de los líderes: Percepción que de ellos tiene el personal de la organización, los clientes y los partners, a través de encuestas y de reuniones personales.; Percepción de los Valores por parte de los líderes, mediante el análisis del comportamiento diario en el seno del Comité de Dirección; Evaluación del rendimiento anual; Evaluación del estado organizativo y rentabilidad del área gestionada en el seno del Comité de Calidad.</p> <p>Buena práctica para “Revisar y evaluar periódicamente los procesos de gobernanza de la organización”: en cada revisión estratégica se adecua la estructura de la organización para apoyar la implantación de su política y estrategia.</p> <p>Buena práctica en “Establecer procesos de comunicación en dos direcciones con sus partes interesadas”: al disponer de una certificación de su SGSI¹³ según ISO 27001 la organización garantiza la seguridad de la comunicación de datos con sus clientes y otras partes interesadas.</p> <p>Buenas prácticas generales: Encuesta de Clima Laboral</p>
Derechos Humanos	No se han presentado evidencias diferentes a las requeridas para demostrar el cumplimiento legal
Prácticas Laborales	<p>Buena práctica en “Desarrollo Humano y Formación en el Puesto de Trabajo”: Plan anual de formación con formación tanto interna como externa. Una de las acciones incluidas en el es un Plan de Acogida para las nuevas incorporaciones.</p> <p>Buena práctica en “Condiciones de trabajo y protección social”: la organización dispone de horario flexible para permitir la conciliación de la vida familiar y laboral.</p> <p>Buena práctica en “Trabajo y relaciones laborales”: la organización dispone de un SGSI certificado según la norma ISO 27001 que permite garantizar la protección de los datos de los trabajadores.</p>
Medio Ambiente	No se han presentado evidencias diferentes a las requeridas para demostrar el cumplimiento legal
Prácticas Justas de Operación	Buena práctica general: requisitos de compra a proveedores según ISO 9001
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	<p>Buena práctica en “Participación activa en la comunidad”: miembro del Club Asturiano de Calidad.</p> <p>No se han presentado evidencias diferentes a las requeridas para demostrar el cumplimiento legal</p>

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior se elaboró teniendo en cuenta las evidencias encontradas tanto en la revisión documental como en las visitas a la organización y las entrevistas personales. En todas ellas se comparó el desempeño de **CTAI Ingeniería** frente a las buenas prácticas sugeridas por la ISO 26000. La mayor parte de los Asuntos de esta norma **no son pertinentes** para la organización dadas sus características: un único emplazamiento en un parque tecnológico dentro de un país con un entorno legal avanzado; la empresa no fabrica productos sino que presta servicios, que son fruto del trabajo intelectual de sus trabajadores; sus actividades de compra se producen con proveedores de gran tamaño y de países avanzados; y los servicios prestados lo son por parte de trabajadores españoles y a grandes empresas y en su mayoría en territorio español. De forma general se puede decir que tal y como ya se ha visto en la figura 6.5 la práctica totalidad de los Asuntos pertinentes para **CTAI Ingeniería** se centran en la Materia Fundamental “Prácticas Laborales” dada su condición de empresa intensiva en el empleo de los recursos humanos.

¹³ SGSI: Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información.

Es de destacar que en el Asunto “Anti–corrupción” de la Materia Fundamental “Prácticas Justas de Operación” se consideran como pertinentes las buenas prácticas para la “identificación de los riesgos de corrupción”, “hacer que los líderes sean un ejemplo de comportamiento en esta materia” e “informar a las autoridades legales competentes sobre violaciones de la ley penal”. Aunque no se han detectado prácticas de corrupción en la esfera de influencia, si se considera pertinente el ejemplo dado no solo por los líderes sino por todo el personal ya que este actúa en las instalaciones del cliente y es necesario que este tenga un alto grado de confianza. En la tabla 6.9 se sintetizan los Asuntos pertinentes para **CTAI Ingeniería** en los que no ha sido posible encontrar evidencias de buenas prácticas.

Tabla 6.9: Asuntos pertinentes para CTAI Ingeniería sin evidencia de buenas prácticas

Materias Fundamentales	Sin evidencia
Gobernanza de la Organización	Equilibrar las necesidades de la organización y sus partes interesadas, incluidas las necesidades inmediatas y aquellas de las generaciones futuras: solo se han fijado FCE para dos de los grupos de interés identificados.
Derechos Humanos	No se han presentado evidencias diferentes a las requeridas para demostrar el cumplimiento legal
Prácticas Laborales	No se han presentado evidencias diferentes a las requeridas para demostrar el cumplimiento legal y las buenas prácticas ya referidas.
Medio Ambiente	No se han presentado evidencias diferentes a las requeridas para demostrar el cumplimiento legal
Prácticas Justas de Operación	No se han presentado evidencias diferentes a las requeridas para demostrar el cumplimiento legal y la buena práctica ya referida.
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	Buena práctica en “Participación activa en la comunidad” e Inversión social: CTAI Ingeniería pertenece al Club Asturiano de la Calidad

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar por la información proporcionada por la figura 6.5 y las tablas 6.8 y 6.9 anteriores, **CTAI Ingeniería** se encuentra en una **etapa inicial** en su camino hacia la Sostenibilidad y la RSC en la que tiene un impacto pequeño. La principal consecuencia es que son escasas las evidencias en relación con las cuestiones de la NPR 9026 sobre las Materias Fundamentales. De todas formas, el análisis de la pertinencia para la organización de los Asuntos de la ISO 26000 sería bastante distinto, sobre todo en las Materias Fundamentales “Prácticas Laborales” y “Prácticas Justas de Operación” si CTAI Ingeniería decide contratar personal local en aquellos trabajos que tiene fuera del territorio español. En este caso puede ser interesante hacer una segunda evaluación de la pertinencia dado que el impacto de los Asuntos puede variar ante la posibilidad de que la cultura de la organización no pueda ser totalmente transferida a las personas contratadas localmente y al diferente entorno legal de operación.

INMER

En la tabla 6.10 se muestran las evidencias más relevantes encontradas en el estudio de campo relacionadas con la consideración por parte de **INMER** de la pertinencia de los Asuntos de las Materias Fundamentales.

Tabla 6.10: Evidencias de la pertinencia de Materias Fundamentales para INMER

Materias Fundamentales	Evidencia
Gobernanza de la Organización	<p>Incentivos económicos y no económicos asociado al desempeño en RSC: se prefiere premiar el desempeño relacionado con el producto. Oportunidades justas para que grupos minoritarios puedan ocupar cargos directivos: inaplicable en la 1ª línea de dirección al ser una empresa familiar; en la 2ª ya existen puestos para los que se está preparando a una mujer joven. Buena Práctica para “equilibrar las necesidades de la organización y sus partes interesadas” la organización lleva a cabo en el proceso de revisión estratégica un análisis DAFO¹⁴ donde se incluye la perspectiva de los grupos de interés. Buena práctica: para “crear y nutrir un ambiente y cultura en el que se practiquen los principios de la RSC”: Manual de Valores y Competencias de las personas donde se establece que se espera de cada miembro de la organización tanto desde el punto de vista operativo como humano.</p> <p>Buenas prácticas generales: Plan de Acogida dirigido a nuevos trabajadores y que recoge la cultura de INMER. Encuesta de Satisfacción de las Personas. Identificación de la comunicación como un FCE y tratamiento de la misma como una herramienta estratégica. Encuestas 360º para el equipo directivo. Encuesta de Clima Laboral¹⁵</p>
Derechos Humanos	<p>Buenas prácticas en “evitar las relaciones con entidades involucradas en actividades antisociales” del Asunto “Evitar la Complicidad”: Proceso de Evaluación de Proveedores¹⁶ y la política comercial. Utilización de un ERP¹⁷ lo que permite que desde el punto de vista económico y financiero se garantice a todos los grupos de interés la gestión de estos riesgos. Cinco criterios para la Política de establecimiento de Alianzas: búsqueda del beneficio mutuo, conciliación de objetivos, acuerdos concretos que permitan generar valor, transmisión del conocimiento que aplique en cada momento, y gestión de los riesgos derivados de estos acuerdos.</p>
Prácticas Laborales	<p>Buenas prácticas en “Desarrollo Humano y Formación en el Puesto de Trabajo”: Cuadro de polivalencias y formación asociada que permite aumentar la capacidad de los trabajadores desempeñar diferentes actividades dentro de una misma sección de trabajo.</p> <p>Buenas prácticas en “Trabajo y Relaciones Laborales” y “Diálogo Social”: valoración conjunta empresa-trabajadores sobre el impacto en el empleo de ampliaciones de la actividad productiva tales como las nuevas instalaciones planificadas en el Polígono Industrial de La Lloreda en Gijón. Convertir contratos temporales en indefinidos cuando se firman acuerdos de suministro a clientes de larga duración.</p> <p>Buena práctica en “Condiciones de trabajo y protección social”: la organización dispone desde hace varios años de comedor y cocina propios donde todo el proceso de compra y elaboración de las comidas está encargado a personal en plantilla que se rige bajo criterios no comerciales.</p>
Medio Ambiente	<p>Buena práctica en “no utilización de productos químicos prohibidos u objeto de preocupación científica”: Proceso de Compras: un proveedor debe de demostrar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO/TS 16949 relativos a las restricciones en el uso de sustancias tóxicas y peligrosas según la legislación europea.</p> <p>Buenas prácticas en “Prevención de la Contaminación”: Reducción de un 20% en el consumo del antioxidante utilizado en el proceso de fabricación de las piezas de metales ferrosos como consecuencia de la implantación de un sistema de recirculación y reutilización del mismo, y la instalación de una pequeña depuradora para el agua empelada en el circuito del proceso de anti-oxidación. Inclusión de del impacto que sobre la salud y el medio ambiente puede tener el Programa de Mantenimiento Preventivo y Predictivo de las instalaciones y la maquinaria.</p>
Prácticas Justas de Operación	<p>Buena práctica general: requisitos de compra a proveedores y criterios para la formación de alianzas</p>
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	<p>Buenas prácticas en “Creación de Empleo y Desarrollo de Habilidades”: colaboración con centros de Formación Profesional al ofrecer prácticas no laborales a alumnos dentro de la asignatura de FCT¹⁸ (Formación en el Centro de Trabajo). Incorporación a la plantilla de la Adjunta a Calidad procedente de unas prácticas de inserción laboral dentro de un programa del Ayuntamiento de Gijón.</p> <p>Buena práctica en “Participación activa en la comunidad” e Inversión social”: miembro del Club Asturiano de Calidad y de Manof@cturias</p>

Fuente: Elaboración propia

La elaboración de las tablas 6.10 y 6.11 fue posible al comprobar las evidencias que existían de la aplicación de acciones en CSP propuestas por la ISO 26000. Teniendo en cuenta las características de la organización —su emplazamiento, la estructura de sus relaciones comerciales, su tamaño relativo en relación con el de sus proveedores y clientes, la venta de producto industrial exclusivamente a empresas, y que no tiene presencia de trabajadores ni propios ni subcontratados fuera de sus instalaciones

¹⁴ DAFO: Deficiencias, Amenaza, Fortalezas y Oportunidades.

¹⁵ En una encuesta de clima laboral típica tiene cabida temas relacionados con varias Materias Fundamentales como Derechos Humanos, Prácticas Laborales o Medio Ambiente.

¹⁶ Este procedimiento requiere a los proveedores que estén homologados según alguna de las siguientes normas: ISO 9001, EAQF, VDA 6.1 o ISO/TS 16949.

¹⁷ Planificación de Recursos Empresariales, en inglés Enterprise Resource Planning.

¹⁸ FCT: Formación en el Centro de Trabajo.

en Gijón—, varios de los Asuntos de la ISO 26000 o no son pertinentes para ella o están cubiertos por la legislación vigente y, en tanto que obligatorios, cualquier actuación en ellos no podría ser considerada como dentro del marco de la RSC. En cambio, en algunos de los Asuntos considerados por **INMER** como pertinentes no fue posible encontrar evidencias de buenas prácticas. Por ejemplo en los relacionados con la prevención de riesgos laborales y el medio ambiente no se pudo comprobar la existencia de buenas prácticas, como las sugeridas por normas internacionales como la ISO 14001 o el Reglamento EMAS para medio ambiente o la OHSAS 18001, sino solo cumplimiento de requisitos legales. En la tabla 6.11 se resumen los Asuntos pertinentes para **INMER** en los que no fue posible encontrar buenas prácticas.

Tabla 6.11: Asuntos pertinentes para **INMER** sin evidencia de buenas prácticas

Materias Fundamentales	Sin evidencia
Gobernanza de la Organización	Desarrollar estrategias, objetivos y metas en RSC: aunque se ha puesto en evidencia la existencia de objetivos y metas en determinadas dimensiones de RSC tales como formación, medio ambiente y prevención de riesgos no existe un enfoque estratégico hacia la RSC ni está implantada una sistemática para el análisis de los temas que la puedan afectar
Derechos Humanos	Resolución de reclamaciones: no existen más cauces para las reclamaciones que los estipulados en el ordenamiento legal y los que dicta una convivencia sana entre empleador y empleados, habiendo espacio para la implantación de buenas prácticas que podrían evitar litigios o situaciones de enfrentamiento entre las partes. Discriminación y grupos vulnerables y Derechos fundamentales en el trabajo: no se han detectado situaciones de discriminación en la organización pero tampoco existen mecanismos que las puedan prevenir o atajar si éstas se presentaran. De la misma forma no existen mecanismos para estudiar el efecto de la diversidad en la organización. Derechos económicos, sociales y culturales: no se han presentado prácticas de implicaciones con organizaciones externas que promuevan estos derechos
Prácticas Laborales	Salud y Seguridad laboral: la organización cumple con la legislación vigente pudiendo emprender acciones que se basen en el principio de que normas sólidas en PRL y el desempeño de la organización se apoyan y refuerzan mutuamente, p.e. sistemas de gestión de prevención de riesgos laborales basados en la OHSAS 18001
Medio Ambiente	Prevención de la contaminación y Uso sostenible de los recursos: el funcionamiento de la organización se ajusta a las leyes, aun así existen grandes áreas de mejora para implantar acciones y expectativas relacionadas con estos dos asuntos, y que pueden ser fácilmente alcanzables con la implantación de sistemas de gestión medioambiental basados en la ISO 14001 o el Reglamento EMAS
Prácticas Justas de Operación	Competencia justa: este asunto, aunque pertinente para la organización, no ha merecido tratamiento formal alguno al considerarse fuera de la esfera de influencia de la organización. Dada su importancia en los resultados económicos merecería ser tenido en cuenta en la reflexión estratégica y en las relaciones externas. Promover la responsabilidad social en la cadena de valor: en este asunto existen grandes áreas de mejora ya que prácticamente no es abordado por la organización.
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	Participación activa de la comunidad: como trata INMER los temas relativos a la conducta ética de los trabajadores de la organización están recogidos en su Misión, Visión y Valores y en el Manual de Valores y Competencias aunque se pueden acometer acciones en materia de la transparencia de las relaciones con organizaciones externas y sobre modos de actuación ante situaciones de sobornos o influencias indebidas.

Fuente: *Elaboración propia*

INMER presenta un **buen cumplimiento** de las buenas prácticas de los Asuntos de la ISO 26000 en todas aquellas que quedan en el ámbito de actuación de la legislación vigente. En cambio, en temas como la prevención de los riesgos laborales o la gestión ambiental no se aprecia un enfoque proactivo como el sugerido por la ISO 26000. En parecida circunstancia están los Asuntos de la Materia Fundamental Participación Activa y desarrollo de la comunidad, y Prácticas justas de operación sobre todo en lo que tiene que ver con las actividades de promoción de la RSC en la cadena de valor.

APG

En la tabla 6.12 se muestran las evidencias más relevantes encontradas en el estudio de campo relacionadas con la consideración por parte de la APG de la pertinencia de los Asuntos de las Materias Fundamentales.

Tabla 6.12: Evidencias de la pertinencia de Materias Fundamentales para la APG

Materias Fundamentales	Evidencia
Gobernanza de la Organización	<p>Buenas prácticas en “Demostrar compromiso y rendición de cuentas por parte de los líderes”: Definición de competencias de comportamiento para los líderes. Definición de las Competencias de Comportamiento de los líderes. El Manual del Modelo de Gestión Puerto Gijón está accesible en la Intranet.</p> <p>Buenas prácticas en “Equilibrar el nivel de autoridad, responsabilidad y capacidad de las personas que toman decisiones en representación de la organización”: Evaluación 360° para miembros del equipo directivos.</p> <p>Buenas prácticas en “Revisar y evaluar periódicamente los procesos de gobernanza de la organización”: definición de un CMI con empleo de las herramientas informáticas Quick Scorecard y QlikView.</p> <p>Buena práctica: para “Crear y nutrir un ambiente y cultura en el que se practiquen los principios de la RSC”: definición de Misión, Visión y Valores con comportamientos asociados a estos últimos.</p> <p>Buenas prácticas en “Equilibrar las necesidades de la organización y sus partes interesadas”: Se han definido 6 Grupos de Interés y se han dividido estos en un total de 21 sub grupos. Para obtener información de estos grupos se emplean 24 herramientas, entre ellas el puertoBarómetro. Encuesta de Clima Laboral con carácter bienal. Protocolo de Acogida, que incluye la entrega del Manual del Empleado y la participación en un plan específico e individualizado para facilitar su incorporación.</p> <p>Buena práctica en “Establecer procesos de comunicación en dos direcciones con sus partes interesadas”: uno de los objetivos operativos de RR.HH. es el Plan de Comunicación Interna.</p> <p>Buenas prácticas generales: borrador Memoria de Sostenibilidad según la guía G-3 de la GRI; firmante del Pacto Mundial.</p>
Derechos Humanos	<p>Buena práctica en “Discriminación y grupos vulnerables”: realización en 2009 de un diagnóstico del estado de las iniciativas de igualdad de oportunidades y equidad con un plan de acción con cinco líneas de actuación: acceso al empleo, conciliación, formación, promoción y retribución.</p>
Prácticas Laborales	<p>Buenas prácticas en “Desarrollo Humano y Formación en el Puesto de Trabajo”: Programa Desarrholla dirigido a Responsables y personas con potencial para posibilitar el desarrollo de mandos intermedios hacia puestos directivos mediante la formación. Sistema de gestión por competencias habiéndose identificado 48 ocupaciones repartidas en dos grupos profesionales (Responsables, y Técnicos y Profesionales), que se dividen a su vez en bandas y éstas en niveles.</p> <p>Buena práctica en “Salud y Seguridad laboral”: la APG gestiona su sistema de prevención de riesgos laborales según la norma OHSAS 18001 aunque ha decidido no certificarlo.</p>
Medio Ambiente	<p>Buena práctica general: certificación del sistema de gestión de medio ambiente con la norma ISO 14001.</p>
Prácticas Justas de Operación	<p>Buena práctica general: utilización de herramientas de “business intelligence” como Pentaho que permite disponer de un conocimiento dinámico y no sólo estático del mercado, a partir de la información facilitada por la Agencia Tributaria sobre tráficos en aduanas españolas y extranjeras.</p> <p>Buena práctica en “Promover la responsabilidad social en la cadena de valor”: creación de la Asociación Comunidad Portuaria con acciones como la creación de foros para Calidad, Seguridad y Promoción del Puerto.</p> <p>Buena práctica en “Competencia justa”: incorporar los requisitos de la Norma ISO 28.000 “Gestión de la seguridad para la cadena de suministro”.</p>
Asuntos de Consumidores	<p>Buena práctica general: la APG dispone de un Servicio de Atención al Cliente (SAC)</p>
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	<p>Buena práctica en “Educación y cultura”: creación y dirección de un Máster Ingeniería y Gestión Portuaria desde 1998.</p> <p>Buena práctica en “Desarrollo y acceso a la tecnología”: Programa de Capacitación Portuaria-TrainforTrade de la UNCTAD¹⁹ con la participación de los principales puertos iberoamericanos. Certificación con la norma UNE 166002:2006.</p> <p>Buenas prácticas en “Participación activa en la comunidad” e “Inversión social”: se han definido 6 objetivos estratégicos vinculados a alianzas. La APG pertenece a once asociaciones profesionales relacionadas directamente con su negocio y a dos entidades locales de promoción de las buenas prácticas: el Club Asturiano de Calidad y el Club de la Innovación. Creación de la Comunidad Portuaria. Premio ESPO²⁰ (2009) al mejor proyecto puerto-ciudad²¹.</p> <p>Buenas prácticas en “Creación de Empleo y Desarrollo de Habilidades”: La APG, mantiene convenios de colaboración con la Universidad de Oviedo, la Fundación Universidad de Oviedo y diferentes escuelas de negocios para incorporar alumnos al programa de prácticas. También ha firmado convenios con otras universidades y entidades formativas para prácticas puntuales (Universidad Complutense, Universidad Alfonso X El Sabio, Universidad Carlos III, Universidad de León...) incluyendo universidades y organismo.</p>

Fuente: Elaboración propia

¹⁹ Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (<http://www.unctad.org>).

²⁰ Más información en: <http://www.espo.be/>

²¹ Más información en: http://www.puertogijon.es/recursos/doc/Memorias/31201_6116112009123544.pdf

Para elaborar esta tabla se comprobó qué evidencias existían en la organización respecto a acciones en CSP relacionadas con la ISO 26000. Como en los casos anteriores, se ha puesto de manifiesto como muchos de los asuntos están cubiertos en su totalidad o en parte por la legislación vigente. También, como en las anteriores organizaciones, en algunos Asuntos pertinentes para la APG no fue posible encontrar evidencias de buenas prácticas, tal y como se puede observar en la tabla 6.13.

Tabla 6.13: Asuntos pertinentes para la APG sin evidencia de buenas prácticas

Materias Fundamentales	Sin evidencia
Gobernanza de la Organización	<p>Incentivos económicos y no económicos asociado al desempeño en RSC: solo están definidos objetivos en materia de prevención y medio ambiente, sin incentivos.</p> <p>Desarrollar estrategias, objetivos y metas en RSC: aunque la RSC es un objetivo estratégico de la APG no se ha desplegado en programas o planes concretos, salvo los relativos a prevención y medio ambiente.</p> <p>Promover la participación eficaz de los empleados en la toma de decisiones de la organización sobre RSC: al no haberse desarrollado el objetivo estratégico RSC no existe actividades asociadas salvo para los temas de prevención de riesgos y medio ambiente.</p>
Derechos Humanos	<p>Discriminación y grupos vulnerables: no se han encontrado acciones relativas a la gestión de la diversidad de las personas, p.e. sexo, edad, formación, experiencia, etc.</p>
Prácticas Laborales	<p>Trabajo y relaciones laborales, Diálogo social y Desarrollo humano y formación en el puesto de trabajo: no existen medidas relativas a planes de recolocación para mitigar lo más posible los impactos negativos en el empleo.</p> <p>Desarrollo humano y formación en el puesto de trabajo: no se ha podido comprobar la existencia de programas paritarios entre empleados y empleadores que promuevan la salud y el bienestar.</p> <p>Salud y Seguridad laboral: la organización cumple con la legislación vigente pudiendo emprender acciones que se basen en el principio de qué normas sólidas en PRL y el desempeño de la organización se apoyan y refuerzan mutuamente, p.e. sistemas de gestión de prevención de riesgos laborales basados en la OHSAS 18001</p>
Medio Ambiente	<p>Uso sostenible de los recursos: no se han encontrado prácticas relativas a la promoción de la adquisición sostenible en la Asociación Comunidad Portuaria</p> <p>Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo: no se han acometido acciones relacionadas con los gases de efecto invernadero ni con el empleo de técnicas que aumenten la eficiencia y la eficacia de los sistemas energéticos.</p>
Prácticas Justas de Operación	<p>Promover la responsabilidad social en la cadena de valor: en la Asociación Comunidad Portuaria solo se han implantado acciones en temas de Calidad, Seguridad y Promoción del Puerto. Tampoco se ha hecho una excesiva incidencia en criterios de RSC en los pliegos de contratación pública.</p>
Asuntos de Consumidores	<p>Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias: para aquellos usuarios con los que la APG no mantiene relaciones directas, Autopista del Mar y Puerto Deportivo, no está garantizado el mismo tratamiento que con los clientes directos.</p> <p>Consumo sostenible: no se han detectado acciones para promover la sostenibilidad de los servicios de la APG ni entre los clientes ni entre los consumidores, p.e. Autopista del Mar y Puerto Deportivo.</p>
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	<p>Creación de empleo y desarrollo de habilidades: no se han evidenciado acciones para poder conocer el impacto que tienen en la creación de empleo las decisiones de subcontratación.</p> <p>Desarrollo y acceso a la tecnología: No se ha valorado el impacto que la certificación con la norma UNE 166002:2006 puede tener en la solución de asuntos sociales y ambientales en las comunidades locales.</p>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, la APG presenta una **amplia** implantación de buenas prácticas en temas de Gobernanza de la Organización, tal y como corresponde a una entidad pública, y en aquellos temas de RSC que se están gestionando con arreglo a normas de gestión. También presenta buenas prácticas en Igualdad y grupos vulnerables, y en Prácticas Justas de Operación y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad. En estos dos últimos casos la intensidad de estas acciones es la mayor de entre las organizaciones estudiadas. Las evidencias de acciones no implantadas se han recogido en torno a determinados puntos de las Materias Fundamentales de forma que en ningún caso se ha constatado que hubiera alguna de ellas que no estuviera desarrollada al menos en parte. Como consideración final se puede afirmar que se hace patente que las organizaciones son conscientes de su **impacto** en RSC a la hora de delimitar la pertinencia de los Asuntos de la ISO 26000.

6.2.4 CUESTIONES DE EVALUACIÓN SOBRE LA INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN TODA LA ORGANIZACIÓN

Respecto al punto 8 del código NPR 9026, “Preguntas de Evaluación sobre Prácticas para Integrar la RS en toda la Organización”, se ha podido comprobar cómo las **cuatro** organizaciones estudiadas han demostrado llevar a cabo varias de ellas, aunque todavía no han considerado la implantación otras prácticas que permitirían integrar la responsabilidad social en la organización.

Tal y como se ha visto hasta ahora, las organizaciones estudiadas han redactado su Misión, Visión, Valores con menciones más o menos explícitas a la principios de RSC tales como la ética y el respeto a las personas. Por ejemplo **INMER** cuenta con un CMI (Cuadro de Mando Integral) dentro del cual se han definido indicadores que permiten ver el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores.

Las cuatro organizaciones han identificado los **grupos de interés** y todas, salvo **CTAI Ingeniería**, los canales de comunicación con los mismos. En el caso de **Asturfeito** se ha constatado, mediante la Memoria de Sostenibilidad, que se han identificado tanto los grupos de interés como los canales de comunicación y sus expectativas. En este punto se ha puesto en evidencia que la información obtenida mediante los medios disponibles no alcanza el mismo grado en todos los casos. La evaluación de los impactos de la actividad de la organización alcanza un alto grado en temas medioambientales y de prevención de riesgos, probablemente como consecuencia de la certificación ISO 14001 y OHSAS 18001, pero no llegando a este grado de desarrollo en temas éticos, económicos y sociales, a pesar de la existencia de buenas prácticas como la definición de la Misión, Visión, Valores Corporativos y los Principios Éticos, o los indicadores GRI utilizados en la Memoria de Sostenibilidad.

En cuanto a la **debida diligencia, la cadena de valor y el ejercicio de la influencia**, en **Asturfeito** no se han detectado prácticas para fomentar la RSC de forma interna —aumentando la toma de conciencia y competencia—, o en otras organizaciones ya estén estas dentro de la cadena de valor o en los diferentes foros y asociaciones en los que **Asturfeito** participa. Tampoco se han podido comprobar prácticas relacionadas con la debida diligencia. En una situación menos desarrollada se encuentra **CTAI Ingeniería** ya que asume en su funcionamiento los temas relativos a la Cadena de Responsabilidad y la Esfera de Influencia salvo en lo que respecta a la inclusión de criterios de RS en los contratos. En los temas de Debida Diligencia la organización ha iniciado acciones para analizar las actividades propias respecto a posibles consecuencias en temas de RSC, pero no así las actividades dentro de su esfera de influencia. Estas acciones están en fase de definición y todavía no se ha planificado su despliegue.

INMER cumple con los requisitos de la NPR 9026 en los temas relativos a la Cadena de Responsabilidad y la Esfera de Influencia, salvo en lo que respecta a la inclusión de criterios de RS de forma explícita en los contratos. En los temas de Debida Diligencia la organización somete sus actividades a un exhaustivo

análisis de las posibles consecuencias pero no así a las actividades dentro de su esfera de influencia. El seguimiento consiste en revisiones legales, seguimiento a lo largo del tiempo del desempeño y la toma de decisiones para paliar impactos negativos. En este último punto no se han encontrado actividades sobre la evaluación a priori de los posibles impactos de forma procedimentada.

En la **APG** es donde se encuentran acciones más avanzadas en estos temas dado que están contenidos en las actividades llevadas a cabo en la Asociación Comunidad Portuaria, no siendo tan claras para el resto de organizaciones con las que la **APG** mantiene relaciones. De todas formas, las acciones llevadas a cabo dentro de esta asociación se centran en temas de calidad, prevención y promoción comercial quedando dimensiones como la ética, medioambiental, social y económica fuera de su campo de actuación. Tampoco se han evidenciado acciones relativas a la medición del posible impacto negativo de las decisiones y actividades de la organización. En los temas relativos al ejercicio de la influencia, además de la ya ejercida en la Asociación Comunidad Portuaria, la **APG** tiene presencia activa en once asociaciones profesionales relacionadas directamente con su negocio y a dos entidades locales de promoción de las buenas prácticas como son el Club Asturiano de Calidad y el Club de la Innovación. En ninguno de los casos se ha evidenciado de qué forma y en qué temas concretos ejerce su influencia respecto a la RSC.

El lo que se refiere a las **prácticas para integrar la RSC** dentro de la organización se ha podido comprobar que la mayor parte se basan en sistemas de gestión, ya sean estos certificados o no. Este es el caso de la aplicación de las normas ISO 9001 y del Modelo EFQM de Excelencia en todas las organizaciones estudiadas, de las normas ISO 14001 y OHSAS 18001 en Asturfeito y la APG, en esta última sin certificar.

En los puntos relativos a la **comunicación y la información sobre el desempeño en RSC** las organizaciones estudiadas están en una fase de informe interno. Así Asturfeito ha redactado una Memoria de Sostenibilidad tipo C según GRI y esta adherida al Pacto Mundial sin que todavía haya redactado un Informe de Progreso. Para el caso de CTAI Ingeniería, aunque la RSC está presente en las operaciones de la organización carece de la formalización, objetivos, metas y recursos que, por ejemplo, sí han recibido otros enfoques de gestión como la calidad. Como consecuencia se constata el hecho de que la comunicación y la información sobre el desempeño en Responsabilidad Social está incluida dentro de la comunicación y la información sobre el desempeño en calidad, en este caso dentro del los Criterios de la Memoria EFQM y, por lo tanto, no cumple con todos los requisitos del punto 8.7.2 Comunicación sobre RS de la NPR 9026. En similar circunstancia se encuentra **INMER**.

Respecto a la comunicación en RSC la **APG** dispone de diversas herramientas de comunicación con sus grupos de interés, pero el enfoque carece de una clara orientación hacia la RSC. Además se da la circunstancia de que algunas de las herramientas con mayor valor para comunicar en esta materia, tales como las Memorias según el Modelo EFQM o las Memorias GRI no son públicas. En el apartado de la

ISO 26000 relativo a la credibilidad en RSC, la **APG** cuenta con la encuesta puertoBarómetro, diseñada para conocer la opinión de los ciudadanos del Principado de Asturias sobre los principales atributos de la imagen del Puerto, que incluye algunas cuestiones relacionadas con la RSC tales como creación de empleo, molestias causadas por obras o imagen global. Esta encuesta carece, como otras actuaciones anteriormente descritas, de un claro enfoque hacia la RSC.

Las **iniciativas voluntarias** en RSC solo tienen presencia en **Asturfeito** y la **APG**, en temas de medio ambiente y prevención de riesgos laborales, destacando las acciones de la primera al redactar una Memoria de Sostenibilidad y suscribir el Pacto Mundial de la ONU.

Como resumen de esta fase las **cuatro** organizaciones asumen su relación con la RSC con un enfoque poco **formalizado** y, en algunos casos, **intuitivo**, habiendo implantado todas ellas procesos de identificación de sus grupos de interés. En **ninguno** de los casos se ha encontrado una **planificación estratégica** de la RSC por lo que el seguimiento de estas actividades queda circunscrito casi exclusivamente a los sistemas certificados de gestión del medio ambiente y de prevención de riesgos laborales. Ello tiene como consecuencia que, salvo aquéllas que cuentan con sistemas certificados en temas de RSC, **Asturfeito** y **APG**, no se han establecido objetivos y metas ni se han asignado recursos, por lo que no se puede afirmar que se encuentren integrados en la estructura de las organizaciones. La esfera de influencia solo es ejercida de forma explícita por la **APG**, quedando los temas de la debida diligencia circunscritos a requisitos legales y reglamentarios relacionados con los mencionados sistemas de gestión. Sí se han encontrado acciones relativas a iniciativas voluntarias en temas de RSC, con la salvedad de que en temas de comunicación solo son públicas aquéllas relacionadas con sistemas de gestión certificados.

En definitiva, respecto a la relación de los cuatro casos estudiados con la ISO 26000 muchos de los puntos recogidos en la Guía no les afectan dadas sus actividades y el entorno legal en el que las llevan a cabo. Esto es consecuencia de que la esfera de influencia de una organización depende de factores como el tamaño, la escala geográfica de operaciones, los recursos materiales y humanos, la tecnología, el conocimiento, la propiedad y la estructura del proceso de toma de decisiones, su posición estratégica en determinadas redes y comunidades y las características de su entorno (Gasser, 2007).

En lo que se refiere al Código de Prácticas NPR 9026:2011 los hallazgos del estudio de casos **no permiten recomendar**, utilizando el lenguaje del propio Código, que **Asturfeito**, **CTAI Ingeniería** e **INMER** firmen una autodeclaración de cumplimiento de esta Norma. En el caso de Asturfeito se considera que podría ser posible con la implantación de acciones de comunicación, el acceso público a los documentos sobre Sostenibilidad y RSC, la realización de mejoras en las relaciones con los grupos de interés y la inclusión de forma explícita de la RSC en la planificación estratégica. Con todas las evidencias recogidas en el estudio de casos creemos que la **APG** se encuentra dentro del supuesto recogido en la NPR

9026 según el cual la toma de determinadas acciones en un futuro cercano le **permitiría firmar una autodeclaración** del cumplimiento de la Norma NPR 9026:2011. Estas acciones se centran en el despliegue de una estrategia en RSC que integre de forma coherente las acciones ya abordadas y en la atención a determinados asuntos como los descritos en la tabla Asuntos pertinentes para la APG sin evidencia de buenas prácticas.

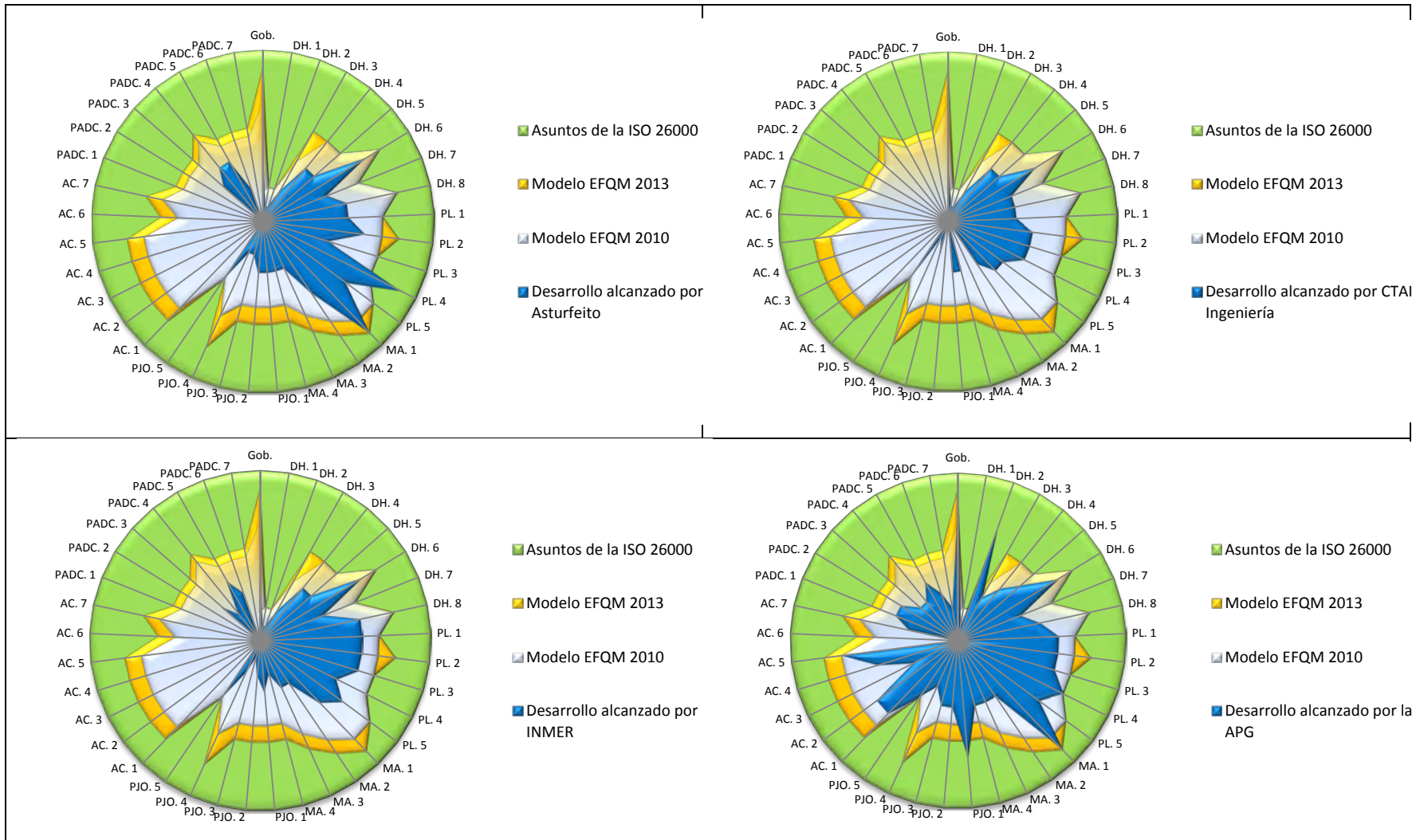
6.2.5 MODELO EFQM Y GESTIÓN DEL CSP

En este apartado se aborda, en el caso de cada una de las organizaciones, cómo la gestión de acuerdo con el Modelo EFQM de Excelencia puede servir de medio para emprender acciones en RSC. En el apartado 4.4 de este trabajo se concluyó, tras una comparación del Modelo EFQM de Excelencia frente a la Guía ISO 26000, cómo el Modelo EFQM ofrece cobertura suficiente en algunos Asuntos relativos a la RSC, no siendo así en otros.

Para conseguir este propósito, empleando la metodología del Modelo EFQM de Excelencia, se agruparon en **puntos fuertes** y **áreas de mejora** la gestión realizada por cada una de las organizaciones respecto a los Asuntos de la guía ISO 26000. Como resultado de este análisis se construyó la figura 6.6. En esta figura el área en **amarillo** representa la **propuesta de valor** en RSC del Modelo EFQM 2013 respecto de la ISO 26000, y el área **azul claro** la de la versión de 2010, —hasta aquí esta figura es la que hemos concluido en el apartado 4.4.5 del presente trabajo—, mientras que el área en **azul oscuro** representa el **desarrollo alcanzado** por cada organización. En el anexo J se pueden consultar los puntos fuertes y las áreas de mejora para cada caso estudiado.

Para dibujar el área azul oscuro de la figura 6.6, se **asignó** una puntuación a cada Asunto de la Guía ISO 26000 definido por la organización como pertinente. Cuando se **comprobó** que ésta implantaba acciones en RSC en la línea de las sugeridas por el Modelo EFQM la puntuación otorgada fue la **misma** que alcanzaba la propuesta de valor del Modelo EFQM. En el resto de casos la puntuación **descendía** punto a punto en función del grado de compromiso de la organización con las buenas prácticas sugeridas por el Modelo EFQM.

Figura 6.6: Desarrollo alcanzado por las organizaciones estudiadas en los Asuntos pertinentes



Fuente: Elaboración propia

Asturfeito

Asturfeito alcanza altos niveles en el Asunto “Condiciones de trabajo y protección social” dado su programa de beneficios sociales. La propuesta de valor del Modelo EFQM en Medio Ambiente es satisfecha por Asturfeito al disponer de la certificación ISO 14001. En el caso del Asunto “Salud y Seguridad Laboral” la certificación del sistema de prevención de los riesgos laborales mediante la norma OHSAS 18001 **permite** que la organización sobrepase la propuesta de valor del Modelo EFQM y se acerque a la ofrecida por la ISO 26000. Además, se puede ver cómo las acciones en CSP emprendidas derivadas de la redacción de la Memoria de Sostenibilidad y de la firma del Pacto Mundial **apoyan** puntos fuertes como “Demostrar compromiso y rendición de cuentas por parte de los líderes”, “Participación activa en la comunidad” o “Generación de riqueza e ingresos”. Las **áreas de mejora** en cambio se agrupan en Asuntos que se derivan de una falta de **enfoque estratégico** en RSC como son “Promover la responsabilidad social en la cadena de valor”, “Participación política responsable” o “Desarrollar estrategias, objetivos y metas en RSC.”

CTAI Ingeniería

Las Materias Fundamentales destacadas para CTAI Ingeniería son “Derechos Humanos”, “Prácticas Laborales” y “Medio Ambiente”. Todos ellos se puede decir que están bastante bien cubiertos por la legislación vigente, y el Modelo EFQM **no presenta** buenas prácticas concretas en estos temas por lo que no sirve de herramienta para lograr la excelencia en este campo. Dado que la organización no tiene implantado sistemas de gestión en medio ambiente o prevención de riesgos, por ejemplo según las normas ISO 14001 y OHSAS 18001, no se han podido encontrar prácticas en CSP similares a las sugeridas por la ISO 26000. De cualquier forma estos exigentes referenciales no parecen de aplicación en esta organización en particular dado su bajo impacto en estas materias. Sí parece recomendable el empleo de algunas de sus buenas prácticas como la medición del impacto ambiental y la reducción del mismo mediante la fijación de objetivos de desempeño.

Respecto a la adopción de la metodología del Modelo EFQM de Excelencia como medio para implantar acciones de mejora dentro de la organización en temas de RSC el despliegue no está del todo implantado y no es sistemático. No se han establecido objetivos por lo que no es posible una revisión del desempeño. En este punto, parecería razonable que la organización acometiera una revisión de su RSC respecto a la ISO 26000 ya que es muy posible que en algunos Asuntos tales como los comprendidos en las Materias Fundamentales “Medio Ambiente” y “Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad” o en el Asunto “Promover la Responsabilidad Social en la cadena de valor” la organización encuentre Acciones y expectativas relacionadas que le apliquen. Además, y como ya se ha señalado, los Asuntos que CTAI Ingeniería no considera pertinentes actualmente pueden verse sustancialmente modificados si la organización toma la decisión de prestar el servicio a sus clientes en el extranjero con personal local.

INMER

De entre las Materias Fundamentales de la ISO 26000 cuatro aparecen como destacadas: Prácticas Laborales, Medio Ambiente, Prácticas Justas de Operación, y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.

Respecto al primer grupo de Asuntos podemos decir que aunque Trabajo y Relaciones Laborales, y Salud y Seguridad Laboral están bastante bien recogidos por la legislación vigente, el Modelo EFQM no presenta buenas prácticas concretas en estos temas por lo que no sirve de herramienta para lograr la excelencia en este campo. Esto se podría lograr si la organización optara por implantar un Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales, certificado o no, respecto a normas como la OHSAS 18001.

En la Materia Fundamental Medio Ambiente la situación es similar a la anterior. Los Asuntos Prevención de la Contaminación y Uso Sostenible de los Recursos necesitan de un desarrollo más avanzado del que sugiere el Modelo EFQM, lo que podría obtenerse con enfoques proactivos en la línea de los sugerido por la norma ISO 14001 o el Reglamento EMAS.

En Prácticas Justas de Operación los Asuntos pertinentes para INMER son Competencia Justa y Promover la Responsabilidad Social en la Cadena de Valor. Respecto a ellos la propuesta de valor del Modelo EFQM no es muy grande tal y como se concluyó en el apartado 4.4.

En la última de las Materias Fundamentales, Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad, cuatro son los Asuntos pertinentes para INMER: Creación de Empleo y Desarrollo de Habilidades, Desarrollo y Acceso a la Tecnología, Generación de Riqueza e Ingresos, y Salud. En ellas la propuesta de valor del Modelo EFQM permite un razonable nivel de desarrollo.

APG

El desarrollo alcanzado por la APG en las dimensiones de la RSC se corresponde en gran medida con la propuesta de valor del Modelo EFQM de Excelencia. Solamente no se alcanza ésta en el Asunto 1 Debida diligencia; en el Asunto 7 Derechos económicos, sociales y culturales de la Materia Fundamental Derechos Humanos; y en el Asunto 6 Acceso a servicios esenciales de la Materia Fundamental Asuntos de consumidores, considerados todos ellos como no pertinentes para la APG.

De entre las Materias Fundamentales de la ISO 26000 cinco aparecen como destacadas para la APG: Gobernanza, Derechos Humanos, Prácticas Laborales, Medio Ambiente, Asuntos de Consumidores, y Prácticas Justas de Operación.

En el apartado de Gobernanza, la APG presenta prácticas **muy cercanas** a las sugeridas por la ISO 26000 dado su carácter de organización pública con presencia del poder político y económico en la composición de su Consejo de Administración. El siguiente grupo de Materias Fundamentales lo forman dos de las que

mayor implicación legal tienen, como son Derechos Humanos y Prácticas Laborales. En ellas la APG supera la propuesta de valor del Modelo EFQM al estar sometida a **estrictas normativas** de contratación por su condición de Administración Pública. En el asunto 5 Discriminación y grupos vulnerables, y en el 8 Principios y Derechos fundamentales en el trabajo la APG ha implantado acciones para asegurar su cumplimiento dentro de la organización pero no así en las operaciones de otras partes dentro de su esfera de influencia, p.e. Asociación Comunidad Portuaria.

Respecto al Medio Ambiente la APG ha implantado acciones en los temas relativos a la Prevención de la contaminación, gestión según la norma ISO 14001, pero no se detectan acciones con un nivel de desarrollo similar en los otros tres asuntos, a pesar de la importancia relativa de los temas y de la pertinencia para la APG.

En Prácticas Justas de Operación la APG destaca en las prácticas Anti-Corrupción algo que se deriva de la aplicación de las normas legales a las que está sometida. Existen oportunidades de mejora en el asunto 4, Promover la RS en la cadena de valor, dada la importancia que para la APG tiene y en el que se ha avanzado con la creación de la Asociación Comunidad Portuaria.

En Asuntos de Consumidores los temas relativos a Consumo sostenible y Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias presentan grandes oportunidades para la mejora y en ellos el Modelo EFQM puede servir de apoyo para su desarrollo.

Respecto a la última Materia Fundamental, Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad, la APG tiene oportunidades de mejora apoyándose en el Modelo EFQM en los asuntos Creación de empleo y desarrollo de habilidades, Desarrollo y acceso a la tecnología, Salud, e Inversión social. Asuntos, sobre todo los dos últimos, que considera de una elevada pertinencia.

Conclusiones

El estudio de campo realizado en los cuatro casos presenta resultados respecto al empleo del Modelo EFQM de Excelencia como medio para gestionar el CSP que **coinciden** con los hallazgos del estudio teórico previo. Así, se destaca el **importante** peso que el cumplimiento de la legislación de un país avanzado tiene a la hora de implantar las Acciones y Expectativas sugeridas en los Asuntos y una **fuerte** orientación a procesos que facilita la implantación de actividades complejas como el CSP. En cuanto a las lagunas del Modelo EFQM en RSC destacadas en el estudio teórico, se ha podido comprobar cómo las organizaciones las han **replicado** en su despliegue del CSP.

Como consideraciones finales se puede afirmar que los **puntos fuertes** se centran en asuntos **ampliamente cubiertos** por la legislación de un país avanzado y los requisitos de las normas ISO 14001 y OHSAS 18001. Respecto a la relación entre la legislación y las prácticas sugeridas por la ISO 26000 los hallazgos confirman lo afirmado por Otxoa-Errate y Landa (2012) sobre que la ISO 26000 es **poco**

ambiciosa desde una perspectiva europea. En cuanto a las normas de gestión de medio ambiente y prevención de riesgos laborales Vintró y Comajuncosa (2009) ya habían señalado que entre ellas y la ISO 26000 existen grandes sinergias, sobre todo en el caso de la ISO 14001 dada la cercanía de sus requisitos en materia de evaluación del impacto de una organización sobre su entorno (Castka y Balzarova, 2008). En consecuencia las organizaciones que las tienen implantadas, Asturfeito y APG, se benefician claramente de ellas. En cambio las **áreas de mejora** están agrupadas alrededor de temas que requieren un enfoque más **proactivo** y una **alta comprensión** de la responsabilidad social.

6.3 LA AUTOEVALUACIÓN EFQM COMO HERRAMIENTA DE IMPLANTACIÓN DE ACCIONES DE CSP

En este apartado se analiza la medida en que las organizaciones estudiadas utilizan la autoevaluación y evaluación según el Modelo EFQM de Excelencia como medio para evidenciar áreas de mejora en CSP y desarrollar los planes de acción consecuentes.

6.3.1 CICLOS DE AUTOEVALUACIÓN REALIZADOS

Las cuatro organizaciones han llevado a cabo varios **ciclos** de autoevaluación y evaluación según el Modelo EFQM de Excelencia. A continuación se resumen las actividades llevadas a cabo en los diferentes casos.

Asturfeito

Asturfeito realizó la autoevaluación necesaria para optar al Sello 200+, **un** ciclo de autoevaluación, en el primer trimestre de 2011 tomando parte en ella 8 personas de la organización de diferentes niveles.

CTAI Ingeniería

CTAI Ingeniería ha realizado **cuatro** ciclos de autoevaluación. En el **primero** de ellos, en 2004, participaron 19 personas lo que significó el 75% de la plantilla en aquel momento. Se dividió a las personas de la organización en **tres** grupos de forma que en cada uno de ellos se encontrara representado cada sector organizativo (Administración, Técnicos Departamentales, Personal de Apoyo y Dirección) asegurando así que, al responder a las cuestiones, por lo menos un integrante del grupo conociera el estado y procedimientos de la misma. Fuera de estos grupos se encontraban tres personas: el R. de Calidad y las dos personas que formaban el staff de dirección. Como método para llegar a una puntuación en cada Subcriterio de Modelo EFQM de Excelencia se decidió emplear siempre el consenso en lugar de la media aritmética que permite la EFQM.

La **segunda** autoevaluación, en 2006, se centró en el análisis del Eje Clientes, tanto internos como externos, empleando para ello el Modelo EFQM de Excelencia. No se generó documento de puntos fuertes y áreas de mejora ya que el estudio se realizó como un ejercicio de reflexión estratégica cuyos resultados

se elevaron al Comité de Dirección. La **tercera**, en 2007, y **cuarta**, en 2009, fueron realizadas por un equipo de 3 evaluadores, uno de ellos el R. de Calidad. El número de participantes se redujo al haberse conseguido ya el objetivo de sensibilizar a las personas de la organización hacia la Excelencia.

INMER

INMER ha llevado hasta ahora **tres** ciclos de revisión de su sistema de gestión según el Modelo EFQM de Excelencia. Las autoevaluaciones y las evaluaciones se llevaron a cabo en 2007 (Sello 200+), 2009 (primer Sello 400+) y 2010 (segundo Sello 400+). Estas fueron llevadas a cabo por un equipo de personas de INMER formado por 14 trabajadores de distintos niveles en 2007 y por 7 personas en las dos siguientes. La razón de la reducción fue la búsqueda de la operatividad del equipo y un mayor conocimiento de sus miembros sobre la gestión de la organización.

APG

La **APG** ha llevado a cabo **cuatro** ciclos de evaluación según el Modelo EFQM de Excelencia. Estos se corresponden con Reconocimientos para Sellos 200+ (2003), 400+ (2006) y dos Sellos 500+ (2008 y 2010). El Sello 300+ no se concedió como resultado de una evaluación EFQM sino que fue el fruto de una convalidación al obtener la APG el premio a la calidad en la administración general del estado III edición 2002.

Las **tres** autoevaluaciones fueron llevadas a cabo por equipos amplios y representativos de cada área analizada. En la autoevaluación de 2002 tomaron parte las 20 personas que formaban el Comité de Dirección, en la de 2004 se formaron 9 equipos, uno por cada subcriterio, compuestos por 5 personas cada uno. Estos equipos estaban liderados por el máximo directivo con responsabilidad sobre el área analizada en el subcriterio y coordinados por el Jefe del Departamento de Calidad o el Jefe de la Unidad de Calidad. El total de personas implicadas en este proceso fue de 38 personas. En 2007 este número se amplió a personas que no estaban en convenio por lo que se llegó a un total de 45. Tal y como se puede apreciar, la APG es la organización que más recursos humanos ha dedicado a la realización de la autoevaluación.

Dado el empleo que los cuatro casos estudiados han hecho del Modelo EFQM de Excelencia vemos como se **cumple** lo afirmado por numerosos autores (Van der Wiele, Williams y Dale, 2000; Samuelson y Nilsson, 2002; Ahmed, Yang y Dale, 2003; Dahlgard y Nilsson, 2002; Tarí, 2006; Dodangeh y Yusuff, 2011) sobre que el principal uso que se le da Modelo EFQM es la autoevaluación.

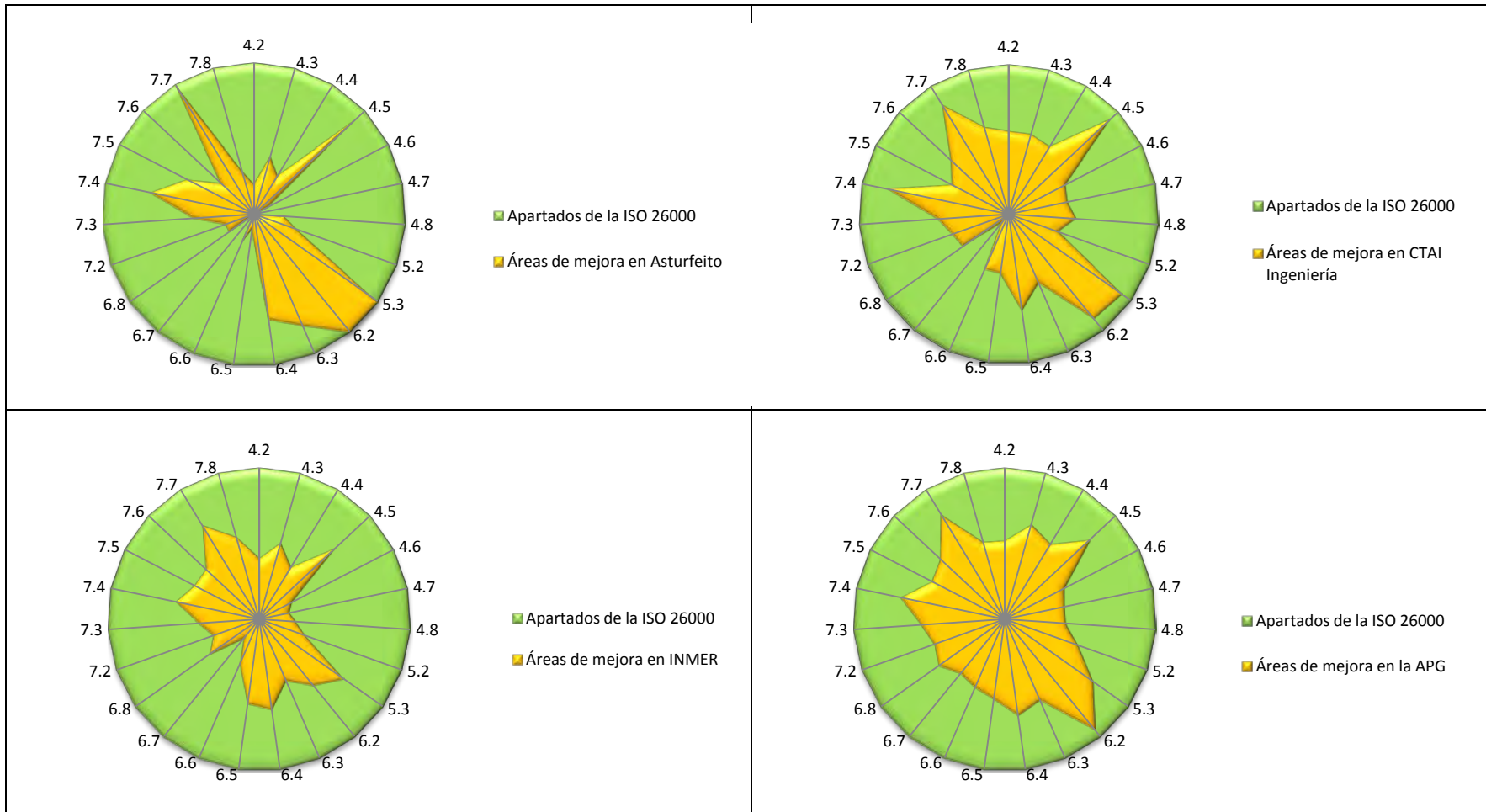
6.3.2 DETECCIÓN DE ÁREAS DE MEJORA EN RSC A TRAVÉS DE LA AUTOEVALUACIÓN

En esta fase de la investigación se revisaron los documentos relacionados con las evaluaciones y autoevaluaciones, con el propósito de investigar **áreas de mejora** que hubiesen sido detectadas por las cuatro organizaciones estudiadas, y que estuvieran relacionadas con las cuatro grandes dimensiones de la

RSC consideradas en este trabajo, como son los temas económicos, sociales, medioambientales y éticos. Con el fin de aumentar el grado de definición, se buscaron áreas de mejora detectadas por las empresas, que pudieran estar relacionadas con las Materias Fundamentales, sus Asuntos y sus Acciones y expectativas relacionadas de la Guía de RS ISO 26000:2010 y con los puntos del Código de Práctica NPR 9026:2011.

Para realizar el análisis se trató de agrupar las áreas de mejora detectadas por las empresas en los diferentes Asuntos de la Guía ISO 2600 —agrupados a su vez en las cuatro grandes dimensiones de la RSC, véase tabla 2.15—. En algunos casos, las áreas de mejora que se refieren a temas concretos de la RSC no podían ser asignadas de forma única a una de sus grandes dimensiones, por lo que hemos dado en llamarles **áreas de mejora transversales** de RSC. De las 149 áreas de mejora en temas de RSC detectadas, 10 corresponden a Asturfeito (2 en la dimensión ética, 3 en la social, y 5 transversales), 33 a CTAI Ingeniería (2 económica, 2 ética, 3 medioambiental, 11 social y 15 transversales), 21 a INMER (1 económica, 1 ética, 2 medioambiental, 6 social y 11 transversales) y 85 a la APG (8 económica, 9 ética, 5 medioambiental, 14 social y 54 transversales). En el anexo K se puede encontrar un resumen de las áreas de mejora respecto a RSC detectadas en los diferentes procesos de evaluación realizados por las cuatro organizaciones analizadas, clasificadas según las cuatro grandes dimensiones de la RSC —económica, medioambiental, social y ética—, y el grupo que hemos denominado áreas transversales. La figura 6.7 se ha construido representando en % sobre el total de áreas de mejora las relacionadas con cada apartado de la ISO 26000.

Figura 6.7: Apartados de la ISO 26000 afectados por las áreas de mejora en los casos estudiados



Fuente: elaboración propia

Asturfeito

Respecto a las áreas de mejora detectadas en la autoevaluación Asturfeito desarrollo tres planes de acción:

Acción 1: Conocimiento del cliente; **Acción 2:** Formalizar proceso de planificación estratégica; y **Acción 3:** Revisión de procesos e indicadores.

Las áreas de mejora que Asturfeito ha detectado durante el proceso de autoevaluación para la obtención del Sello 200+ afectan a todos los apartados de la ISO 26000 salvo el de Asuntos de los Consumidores. Los apartados que más veces se han visto afectados (en todas áreas de mejora de RSC) son: 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas, 6.2 Gobernanza de la Organización y 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS. A estos puntos hay que añadir el 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas que está presente en todas las acciones de mejora menos en una. Por tanto se está frente a una organización que al no involucrar suficientemente a los grupos de interés en la detección de sus necesidades y expectativas, tener unos canales de comunicación con ellos deficientes y presentar desequilibrios en la valoración de su importancia, presenta carencias en casi todos los puntos de la ISO 26000.

Sí se ha detectado proactividad en lo que respecta al apartado 7.8 Iniciativas voluntarias y herramientas para la RS dado que la organización está certificada con las normas ISO 14001 de gestión ambiental, OHSAS 18001 de prevención de riesgos laborales, ha redactado una Memoria de Sostenibilidad según GRI y es firmante del Pacto Mundial estando en este momento redactando su primer Informe de Progreso.

Como se puede comprobar Asturfeito no ha detectado en el proceso de Autoevaluación acciones de mejora en las dimensiones económicas ni medioambientales. En este último caso es posible que esto sea debido a tener certificado su sistema de gestión ambiental con la norma ISO 14001. También se ha detectado como ninguna de las áreas de mejora fruto de las evaluaciones están relacionadas con el apartado de la ISO 26000 4.7 Respeto a la normativa internacional de comportamiento.

CTAI Ingeniería

CTAI Ingeniería como consecuencia de la 1ª autoevaluación en 2004 llevó a cabo tres Planes de Acción dos de las cuales recogían acciones de mejora en temas relacionados con la RSC. Estas fueron la **Acción 1:** Conocimiento del grado de satisfacción de las personas y estructuración de los sistemas de comunicación; **Acción 2:** revisión del esquema de procesos clave y alineamiento con los procesos estratégicos; y la **Acción 3:** Establecimiento de esquemas de comunicación externos.

La figura 6.7 muestra como se han detectado áreas de mejora en Asuntos agrupados en los cuatro grandes temas de la RSC. Además se han encontrado áreas de mejora, no solo relacionadas con las materias fundamentales del capítulo 6 sino también relativas a los otros capítulos. Por ejemplo, en la evaluación para el Sello 300+ (2008) el área de mejora “Los estímulos de motivación y reconocimiento son escasos”

afecta al Asunto Gobernanza de la organización, pero también al Principio Respeto a los intereses de las partes interesadas (apartado 4.5); al Capítulo 5: Involucramiento con las partes interesadas (apartado 5.3.3); y a los puntos del Capítulo 7 Revisión y seguimiento de actividades sobre responsabilidad social (apartados 7.7.2 y 7.7.3); Selección de iniciativas en RS y herramientas (apartados 7.8.1 y 7.8.4).

La conclusión del empleo de la evaluación según el Modelo EFQM de Excelencia como herramienta de implantación de acciones en CSP para por parte de CTAI Ingeniería es que esta organización ha implantado acciones en las cuatro dimensiones del CSP (económica, social, medioambiental y ética) mediante el empleo de planes de mejora resultado de las áreas de mejora identificadas durante las autoevaluaciones y evaluaciones. Teniendo en cuenta cómo afectan las áreas de mejora detectadas a los diferentes capítulos de la ISO 26000, el compromiso de CTAI Ingeniería con la RSC está todavía en su fase inicial, algo que la propia organización ya detectó como área de mejora en el proceso de evaluación para el Sello 300+ (2008) respecto a las relaciones con la Sociedad y dos años después con relación a la carencia de una estrategia de desarrollo sostenible.

INMER

En 2007 INMER llevo a cabo la 1ª autoevaluación lo que dio lugar a varias áreas de mejora de las que se escogieron 3 para implantar Planes de Acción. Estos fueron **Acción 1:** Definir un proceso de planificación estratégica identificando los Factores Críticos de Éxito; **Acción 2:** Revisar y completar el mapa de procesos, clasificándolos por su naturaleza e identificando sus indicadores más relevantes; y **Acción 3:** Establecer un sistema de acogida y formación para nuevas incorporaciones a la empresa.

De la misma forma que en los casos anteriores se han detectado áreas de mejora en los diferentes Asuntos del capítulo 6, agrupados en los cuatro grandes temas de la RSC, y además varias de estas áreas de mejora también afectan a otros capítulos de la ISO 26000. Este es el caso, por ejemplo, del área de mejora detectada en el proceso de evaluación para el Sello 400+ (2011) sobre la “inexistencia de sistemática sobre planes de carrera profesionales” en la que no solo están afectados Asuntos de la Materia Fundamental Prácticas Laborales —tales como Trabajo y Relaciones Laborales (apartado 6.4.3.2), Diálogo social (apartado 6.4.5.2), Desarrollo Humano y Formación en el puesto de trabajo (apartado 6.4.7.2)—, sino también Principios de la RS como Respeto a los intereses de las partes interesadas (apartado 4.5), así como Prácticas para integrar la RS en toda la organización en concreto Integración de la RS en la gobernanza, sistemas y procedimientos (apartado 7.4.3)

Como se puede comprobar las áreas de mejora detectadas en INMER mediante los diferentes procesos de evaluación según el Modelo EFQM de Excelencia están relacionadas con la mayor parte de los apartados de la ISO 26000. En este caso se hace evidente, como en el caso de Asturfeito, que las carencias detectadas en las relaciones con los grupos de interés, como por ejemplo la no detección sistemática de sus necesidades y expectativas y las deficiencias de los canales de comunicación, hacen que la organización

presente importantes áreas de mejora en prácticamente todo el texto de la ISO 26000. Aquellos casos donde la organización sí ha detectado las necesidades y expectativas de algún grupo de interés y mantiene comunicación con ellos se ha comprobado cómo no desarrollan acciones en la línea de las sugeridas en el capítulo 7 “Orientación para la integración de la RS en toda la organización”, es decir su enfoque no es proactivo.

De todas formas se puede decir que INMER ha implantado acciones en las cuatro dimensiones del CSP (económica, social, medioambiental y ética) mediante el empleo de planes de mejora derivados de las áreas de mejora identificadas durante las autoevaluaciones según el Modelo EFQM de Excelencia. Es importante destacar que estas acciones son más numerosas en el área social y medioambiental, sobre todo en la primera. Los temas éticos y económicos han arrojado menos áreas de mejora durante el proceso de evaluación.

APG

La APG no solicitó el Reconocimiento Sello 200+ y por lo tanto no se realizó el proceso de elaboración de Planes de Mejora. En cualquier caso se ha comprobado como la APG ha detectado áreas de mejora como resultado de los diferentes procesos de evaluación en todos los apartados de la ISO 26000, incluido el 6.7 de Asuntos de consumidores, ya que en este caso sí existe relación con ellos, aunque sea mediante organizaciones concesionarias. En comparación con los otros tres casos es de destacar como la APG ha detectado áreas de mejora distribuidas de formas más uniforme en los cuatro temas de RSC. Probablemente esto sea fruto de su mayor experiencia en la aplicación de la metodología de autoevaluación según el Modelo EFQM de Excelencia dada lo exhaustivo del proceso de autoevaluación, según apuntan McCarthy, Greatbanks y Yang (2002).

Las mayor cantidad de áreas de mejora se refieren, por este orden, a los apartados de la ISO 26000 6.2 Gobernanza de la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas en RSC; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas; y 7.4 Prácticas para integrar la RSC en la organización. Estas carencias detectadas son consecuencia de la no existencia de una estrategia integrada y desplegada de RSC a pesar de que se ha comprobado la existencia de acciones relevantes en algunas dimensiones de la RSC como medio ambiente e igualdad (ética).

Conclusiones

En la figura 6.7 se puede ver una clara orientación en los cuatro casos estudiados a la **acumulación** de áreas de mejora en determinados apartados de la ISO 26000. Estos son por este orden: **6.2** Gobernanza de la Organización; **7.7** Revisión y mejora de las acciones y prácticas en RSC; **4.5** Respeto a los intereses de las partes interesadas; **5.3** Identificación e involucramiento con las partes interesadas; y **7.4** Prácticas para integrar la RSC en toda la organización.

En cuanto a las áreas de mejora y puntos fuertes del Modelo EFQM de Excelencia respecto a las Materias Fundamentales de la ISO 26000, identificadas en el apartado 4.4.5, las evidencias del estudio de casos nos muestran que si bien Gobernanza es en la que más áreas de mejora se han detectado, los apartados 6.3 Derechos Humanos, 6.4 Prácticas Laborales y 6.5 Medio Ambiente también han sido objeto de numerosas áreas de mejora. Destaca de estos hallazgos las pocas áreas de mejora relativas a 6.6 Prácticas justas de operación, 6.7 Asuntos de Consumidores (solo fue definida como pertinente por la APG) y 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad. Creemos que la principal causa de esta agrupación de las áreas de mejora, respecto a los Asuntos, se debe a que las autoevaluaciones son realizadas por solo uno de los grupos de interés de las organizaciones —sus trabajadores—, y que esta característica puede producir un sesgo hacia la defensa de sus intereses más próximos. De estos hallazgos se desprende la **capital** importancia que para la RSC tiene el liderazgo y la formalización de estructuras de gobierno que apoyen la implantación de acciones en CSP, que estas acciones no pueden realizarse si no se tiene un **conocimiento exhaustivo** de los grupos de interés de forma que se respeten sus intereses y expectativas, y que es necesario una **formalización** de las prácticas e iniciativas en RSC que permita que éstas se **revisen y mejoren**. Creemos que es necesario destacar que dado que varias áreas de mejora parecen tener una presencia persistente en las evaluaciones, aunque se aprecien mejoras en los temas a los que aluden, no es seguro que se pueda garantizar una mejora lo suficientemente incremental como para que las organizaciones mejoren su posición de forma continua respecto al anterior ejercicio de autoevaluación, tal y como presenta Balbastre (2001) respecto a la metodología de evaluación. Estos hallazgos confirman que la capacidad de la autoevaluación para identificar áreas de mejora (Aly, 1997; Black y Crumley, 1997; Hillman, 1994; Oakland, 1999; Prybutok y Stafford, 1997; Svensson y Klefsjö, 2000) e implantar planes de mejora (Porter y Tanner, 1996; Ritchie y Dale, 2000) es válida para el caso de la RSC. Las evidencias obtenidas durante esta fase del estudio de casos también nos llevan a afirmar la validez de los hallazgos de Ebner (2007) relativos a que el enfoque sistemático del Modelo EFQM, mediante la evaluación según el método REDER, **encaja** con la evaluación de la RSC y su integración en la organización. Para aquellos casos, Asturfeito y CTAI Ingeniería, en los que fruto de los procesos de evaluación para el Sello 200+ se han llevado a cabo planes de mejora en alguna de las dimensiones de la RSC podemos confirmar la afirmación de Mendibil et al. (2007) sobre que el Modelo EFQM de Excelencia es utilizado como práctica para **desplegar** la RSC.

6.4 RECONOCIMIENTOS SEGÚN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y EL MODELO DE DESARROLLO EVOLUTIVO DE RSC DE MAON, LINDGREEN Y SWAEN (2010)

La tercera de las propuestas exploratorias se refiere a la relación entre el grado de desarrollo entre el CSP y el nivel de compromiso alcanzado con el Modelo EFQM de Excelencia analizado por el nivel de reconocimiento obtenido. Este objetivo se ha abordado mediante la información obtenida en el estudio de

casos y será completada con algunos datos obtenidos de la consulta a las organizaciones con reconocimiento a la excelencia.

De acuerdo con el modelo de desarrollo evolutivo de la RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) y la propuesta de relación de este modelo con el nivel de reconocimiento EFQM (véase apartado 4.6), **Asturfeito**, que cuenta con un Sello 200+, se encontraría en el nivel de desarrollo de la RSC denominado **Búsqueda de capacidades**. En el caso de **CTAI Ingeniería**, el nivel de un Sello 300+ conseguido se correspondería con el de **Cuidado de la RSC**. **INMER** al haber alcanzado el Sello 400+ tendría un nivel de **Fortalecimiento**. Por último, la **APG** habría alcanzado un nivel de **Transformación**. En esta parte de la investigación se utilizó el **modelo de siete etapas de desarrollo de la RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010)**, disponible en el anexo F, que se entregó a los entrevistados para que autoevaluaran el grado de desarrollo del CSP. En Asturfeito estas personas fueron el Director de Calidad y Medio Ambiente y el Director de RR.HH.; en CTAI Ingeniería el Responsable de Calidad, Innovación y Prevención; en INMER al Responsable de Calidad y a su Adjunta; y por último en la APG se entregó al Responsable de Calidad, Responsable de Medio Ambiente, Responsable de Prevención de Riesgos y al Responsable de RR.HH. Es de destacar que en el caso en que las respuestas fueron dadas por más de una persona de forma independiente, Asturfeito y APG, las respuestas fueron **altamente** coincidentes. En la tabla 6.14 se pueden ver los hallazgos obtenidos. En ella se ha presentado el modelo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) completo, aunque a los entrevistados se les entregó solamente la parte de la tabla que recoge las Dimensiones del desarrollo de la RSC, del trazo grueso hacia la derecha. De esta forma se **evitaba** inducirles la respuesta hacia el nivel de RSC que se esperaba según su Reconocimiento EFQM. En **colores** se ha representado a las organizaciones. Así a Asturfeito se le ha dado el color naranja, a CTAI Ingeniería el color azul, a INMER el verde y a la APG el rojo. Del trazo grueso hacia la **izquierda** se ha coloreado el nivel esperado de desarrollo en RSC que se correspondería con el nivel de Sello EFQM que se desprende del análisis realizado en el capítulo 4, y hacia la **derecha** los resultados de la autoevaluación de las organizaciones y de las evidencias obtenidas durante el estudio de casos.

Tabla 6.14: Auto evaluación de su CSP por las organizaciones y evaluación frente a las evidencias encontradas

Fase cultural de la RSC	Etapa de desarrollo de la RSC	Visión de la RSC y preeminencia en la cultura organizacional	Dimensiones del desarrollo de la RSC										
			Dimensiones de Conocimiento y Actitudinales			Dimensiones Estratégicas				Dimensiones Tácticas y Operativas			
			Sensibilidad organizacional hacia los asuntos de RSC	Impulsores de las iniciativas en RSC	Apoyo de la alta dirección	Repuesta social	Razonamiento detrás de las iniciativas de RSC	Objetivos de desempeño	Transparencia e informes	Relaciones con los grupos de interés	Asignación de recursos	Estructuración de las iniciativas en RSC	Coordinación de los temas en RSC
Cultura de Rechazo a la RSC	1. Se descarta la RSC	Perspectiva de ganar a cualquier precio / Ninguna	Oposición activa a una RSC más amplia que los beneficios financieros	Ninguno	Ninguno	Rechazo	Ninguno	Ninguno	Caja negra	Puramente contractual	Ninguna	Ninguna	Ninguna
	2. Autoprotección	Perspectiva de Reputación y Filantropía / La RSC es marginal	Escaparate y/o falta de conciencia o ignorancia sobre temas de RSC	Falta de orientación en RSC que es percibida como potencialmente dañina para el negocio	Implicación poco sistemática	Fuertemente defensiva	Limitación de críticas potencialmente dañinas e incontroladas	Resolución de problemas según ocurren	Justificando la postura	Puntual	Presupuesto para problemas según ocurren	Actividades	Preocupación por la relaciones públicas
	3. Búsqueda del cumplimiento legal	Perspectiva de requerimientos / La RSC merece interés	Creciente conciencia sobre los problemas en RSC que deben de ser evitados	RSC percibida como un deber y una obligación – se centra requisitos restrictivos	Implicación en teoría / pretendida	Ligera defensa / Reactiva	Objetivos de conformidad	Minimización de externalidades dañinas / Respeto al desarrollo normativo y a los requerimientos regulatorios	Informe interno / Posición de información legal	Unilateral	Financiación limitada	Políticas	Funcional
Cultura de Comprensión de la RSC	4. Búsqueda de capacidades 200+	Perspectiva de gestión de los grupos de interés / La RSC es influyente	Creciente conciencia sobre las ventajas que se pueden conseguir en temas de RSC	RSC percibida como un deber y una obligación – se centra en la confluencia de expectativas	Implicación aceptable / apoya	Acomodaticia	Licencia para operar	Anticipación de nuevos requerimientos y expectativas / Identificación de nichos rentables de iniciativas en RSC	Informe interno / Posición de información selectiva	Interactiva	Generalmente suficiente pero inconstante financiación	Planes de acción	Multi funcional
	5. Cuidado 300+	Perspectiva de dialogo con los grupos de interés / La RSC toma cuerpo	Conciencia informada sobre la RSC	La RSC percibida como importante por si misma	Compromiso	Adaptativa	Ventaja competitiva	Gestión activa de asuntos relacionados con la RSC / Definición de amplias oportunidades de negocio	Posición de información pública	Influencia reciproca	Financiación fiable	Programas	Cros funcional
Cultura de asunción plena de la RSC	6. Fortalecimiento 400+	Perspectiva de Sostenibilidad / La RSC como prevalente	Objetivos de liderazgo sobre temas de RSC	La RSC percibida como una inexorable dirección a tomar	Compromiso solido	Proactividad estratégica	Proposición de valor	Lidera el grupo / Desarrollo de influencia sostenible en los negocios mediante iniciativas de RSC	Certificación de la información pública	Colaborativa	Financiación substancial	Sistemas	Realineamiento organizacional
	7. Transformación 500+	Perspectiva de cambio de juego / La RSC ha arraigado	La RSC como una ideología internalizada de gestión	La RSC es la única alternativa considerando la interdependencia universal mutua	Dedicación	Proactividad	Finalidad ampliada / Cambio social	Difusión de experiencia / Maximización de externalidades positivas	Posición de total transparencia	Innovación conjunta	Financiación no limitada y compromiso de asignación de recursos	Integración completa / La RSC como forma habitual de hacer negocios	Institucionalización

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las dimensiones más destacadas en las organizaciones estudiadas podemos decir que **tres** de ellas, CTAI Ingeniería, INMER y la APG, presentan un **patrón similar**. INMER y la APG tienen un mayor grado de desarrollo en las dimensiones de Conocimiento y Actitudinales que en las Estratégicas, y en las Tácticas y Operativas. En CTAI Ingeniería el mayor grado de desarrollo se alcanza en las Estratégicas, seguidas de las de Conocimiento y Actitudinales para finalizar con las Tácticas y Operativas, como en los dos casos anteriores. Asturfeito por el contrario presenta un desarrollo **distinto** ya que las dimensiones en las que sobresale son las Tácticas y Operativas, seguidas por las Dimensiones Estratégicas y las de Conocimiento y Actitudinales. Seguidamente presentamos el análisis realizado para cada una de las organizaciones.

Asturfeito

El caso de Asturfeito es diferente respecto a los otros tres ya que es el **único** que presenta niveles de desarrollo en RSC **superiores** a los que le corresponderían en función de su nivel de compromiso con el Modelo EFQM de Excelencia. La razón hay que buscarla en la importante presencia en Asturfeito de **iniciativas estructuradas en RSC** como son las certificaciones ISO 14001, OHSAS 18001, la Memoria de Sostenibilidad y la firma del Pacto Mundial. Estas acciones en CSP **arrastran** con ellas, como condición necesaria para su existencia, otras dimensiones del mismo grupo como son la Asignación de recursos y la Coordinación de los temas en RSC. En este mismo grupo de dimensiones, y aunque durante el estudio de casos las evidencias recogidas nos permitan afirmar que los niveles de desarrollo del CSP señalados en la autoevaluación se correspondan con la realidad, se ha comprobado que las acciones emprendidas en las Relaciones con los grupos de interés, definidas por la organización como “Interactivas”, **no permitían** alcanzar este estadio. Tal y como se ha expuesto en el apartado 6.2.2., se aprecia una detección unilateral de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, sin que se pudiera comprobar la presencia de un verdadero diálogo entre las partes. De esta forma se define el desarrollo alcanzado por Asturfeito en esta dimensión como “Unilateral”.

También como **consecuencia** de la implantación de las diferentes iniciativas voluntarias en RSC descritas anteriormente las **Dimensiones Estratégicas** alcanzan un nivel alto. De esta forma la dimensión “Razonamiento detrás de las iniciativas de RSC” se sitúa en la etapa de desarrollo de “Cuidado”. La dimensión “Transparencia e informes” que la organización sitúa en la etapa de “Cuidado”, es decir en una “Posición de información pública” está más bien en el escalón anterior, “Informe interno / Posición de información selectiva”, ya que ni la Memoria de Sostenibilidad según GRI es pública ni ha sido verificada por personas externas a la organización. En parecida situación se encuentra el grado de compromiso con el Pacto Mundial, ya que si bien la organización hace publicidad de ser firmante, todavía no se ha realizado un Informe de Progreso.

En lo que respecta a los objetivos, la organización definió su nivel de “Objetivos de desempeño” como de “Búsqueda de capacidades”. Dada la presencia de las mencionadas iniciativas en RSC, sobre todo de los sistemas certificados donde hay que demostrar la mejora continua, se puede hablar de que existe una “Gestión activa de asuntos relacionados con la RSC” por lo que el nivel de “Objetivos de desempeño” podría situarse dentro de la Etapa de desarrollo de “Cuidado”. Creemos que la carencia de un planteamiento estratégico sobre la RSC lastra su desarrollo lo que le impediría alcanzar la etapa de “Fortalecimiento”.

Respecto de las **Dimensiones de Conocimiento y Actitudinales** la organización se sitúa dentro del nivel propuesto en la dimensión de “Sensibilidad organizacional hacia los asuntos de RSC”, estando las otras dos en el siguiente nivel. Esta situación de escasez de sensibilidad organizacional hacia la RSC se podría superar en el momento de que la organización contara con una planificación estratégica de la RSC que abarcara todas sus dimensiones: económica, social, ambiental y ética.

A la vista de estos hallazgos se puede decir que el nivel de desarrollo del CSP en Asturfeito está en una Fase Cultural de la RSC que la sitúa a **medio camino** entre una **Cultura de Comprensión de la RSC** y una **Cultura de asunción plena de la RSC**. De esta forma, la Visión de la RSC y preeminencia en la cultura organizacional de Asturfeito estaría entre los niveles **Perspectiva de gestión de los grupos de interés / La RSC es influyente**, y **Perspectiva de dialogo con los grupos de interés / La RSC toma cuerpo**. Es de destacar que la presencia de iniciativas voluntarias en RSC permite que determinadas dimensiones de la RSC, medio ambiente y salud laboral por ejemplo, se sitúen cerca del nivel de “**Fortalecimiento**”.

CTAI Ingeniería

Dado que el nivel de desarrollo alcanzado por esta organización se corresponde con los niveles **iniciales** de la tabla de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) **no es posible** extraer una conclusión más sólida que la de que la organización se encuentra en las **primeras etapas** de su compromiso con la RSC. Una evidencia es que en su Misión, Visión y Valores se encuentran recogidos conceptos relacionados con la RSC como son la ética, la comunicación y el respeto a las personas. Hay que señalar, sin embargo que esta organización, por su tipo de actividad, presenta una “**huella**” en RSC muy pequeña como ya expuso en la figura 6.5.

Las evidencias recogidas en el estudio de campo permiten afirmar que solo en **una** de las dimensiones definidas por Maon, Lindgreen y Swaen (2010), **Coordinación de los temas en RSC**, los niveles de desarrollo del CSP señalados en la autoevaluación no se correspondan con la realidad. En este caso un nivel más acorde con la realidad de la organización sería el de **Funcional** dado que el R. de Calidad, coordina a su vez las áreas de Innovación y Prevención de Riesgos Laborales.

Los hallazgos de este estudio de caso sugieren que esta organización se encuentra en el supuesto señalado por Castka et al. (2004a), Pérez-Sánchez (2003), Vives (2006), Sarbutts (2003) o Sweeney (2007) donde, dadas las limitaciones de recursos en las PYMEs, su enfoque hacia la RSC es más teórico que real.

Como resumen, el desarrollo del CSP en CTAI Ingeniería está dentro de una Fase cultural de la **RSC donde ésta se comprende**. Dado que la organización cumple con todos los requerimientos legales, además de los muy exigentes de sus clientes, podemos definir su CSP atendiendo a la “Visión de la RSC y preeminencia en la cultura organizacional” por lo que podemos situarlo más claramente dentro de la etapa de **Búsqueda del Cumplimiento Legal**. En ella la Visión de la RSC y preeminencia en la cultura organizacional está situada en el nivel de **Perspectiva de requerimientos / La RSC merece interés**.

INMER

Las razones para que el desarrollo del CSP en INMER se centre, por este orden, en las dimensiones de Conocimiento y Actitudinales, Estratégicas y Tácticas y Operativas está en la decisión estratégica de **orientar** la mayor parte de los recursos a la gestión de la producción, lo que se evidencia en las diferentes certificaciones de calidad obtenidas. En **dos** de las dimensiones la percepción de las personas preguntadas sitúa el desempeño de INMER fuera del nivel propuesto. Así, en la dimensión Estratégica, en el aspecto de Objetivos de Desempeño, se sitúa la organización en un estadio pre 200+. La situación contraria ocurre para la dimensión Táctica y Operativa en su aspecto de Relaciones con los Grupos de Interés, situándose éste en el estadio “Colaborativa” y coincidiendo con el nivel propuesto. En el estudio de campo se han encontrado evidencias que permiten afirmar que los niveles de desarrollo del CSP señalados en la autoevaluación **se corresponden** con la realidad. En el **único** caso donde la organización se sitúa dentro del nivel propuesto es donde no hemos podido encontrar actuaciones que lo refrenden. Si bien la organización ha identificado una serie de grupos de interés, diseñado unas líneas estratégicas y emplea diversos canales de comunicación para relacionarse con ellos, tal y como hemos visto en el apartado 6.2.2, **no** ha establecido un **criterio claro** sobre qué características hacen que un grupo sea de interés. Por esta razón parecen estar incluidos solo aquéllos que son de interés para la organización, no aquéllos que pueden tener un interés legítimo en ella. Además, ni el nivel de conocimiento de INMER sobre sus necesidades y expectativas es **uniforme** ni la organización ha demostrado disponer de una idea **sólida** sobre qué se pretende con las relaciones con cada uno de ellos. De esta forma el nivel no podría ser “Colaborativo” sino en un punto intermedio entre “Interactivo” y “Unilateral”. En este aspecto, hay una coincidencia con **Asturfeito** en que la relación con los grupos de interés tampoco se encontraba en el nivel auto declarado por la organización, aunque esta organización sí la situaba dentro del nivel de desarrollo de CSP propuesto.

En definitiva respecto al modelo de desarrollo evolutivo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) se puede decir que, a la vista del estudio empírico, el nivel de INMER se puede situar en Búsqueda de Capacidades

donde la “Visión de la RSC y su Preeminencia en la Cultura Organizacional” sería de “**Perspectiva de gestión de los grupos de interés / La RSC es influyente**”. Esto hace que INMER esté dentro de una Fase cultural de la RSC donde ésta se comprende y se correspondería con el nivel propuesto para un Reconocimiento según el Modelo EFQM de Sello 200+.

APG

La APG presenta un nivel de desarrollo donde las dimensiones de Conocimiento y Actitudinales están más avanzadas que las Estratégicas y las Tácticas y Operativas. Dado que la APG comparte con Asturfeito el aplicar normas internacionales en alguna de las dimensiones de la RSC, ISO 14001 y OHSAS 18001 — además de otras iniciativas como la UNE 166002—, sería lógico pensar que las dimensiones Tácticas y Operativas estarían en un grado de desarrollo más avanzado. La explicación para este resultado puede estar en la baja consideración que el apartado **Asignación de recursos** ha merecido para las personas entrevistadas, sobre todo si se compara con Asturfeito. Dado que las iniciativas en dimensiones de RSC son muy similares en ambos casos, esta diferencia de consideración puede ser explicada por la diferente cultura existente en una organización pública respecto a una privada en lo que se refiere a la asignación de recursos y a la estructuración de las iniciativas. Con un enfoque menos relativo se podría situar la Asignación de recursos en la APG en el mismo nivel que en Asturfeito y, por lo tanto, las dimensiones Tácticas y Operativas ocuparían el **primer** lugar en términos de desarrollo de la RSC.

Respecto de las otras dos dimensiones, la APG presenta un importante nivel de desarrollo que se sustenta en iniciativas como la Asociación Comunidad Portuaria y la desagregación de la gestión en las dimensiones de la RSC lo que permite un mayor grado de definición en las acciones tomadas en CSP.

Como consecuencia, el nivel de desarrollo del CSP en la APG está en una Fase Cultural de la RSC que la sitúa mucho más cerca de la fase donde existe una **Cultura de asunción plena de la RSC**, de una **Cultura de Comprensión de la RSC**. Según la Etapa de Desarrollo de la RSC, se estaría en el estadio de **Cuidado de la RSC**. Por lo tanto, la Visión de la RSC y la preeminencia en la cultura organizacional de la APG ocupa el nivel de **Perspectiva de gestión de los grupos de interés**, muy cerca del nivel donde la **RSC toma cuerpo**.

Conclusiones respecto al estudio de casos

Seguidamente se refieren una serie de conclusiones respecto a la relación entre el nivel de reconocimiento EFQM y el desarrollo evolutivo de la RSC. En primer lugar, la principal conclusión del análisis realizado es que la propuesta exploratoria de que existe una relación entre el Modelo de siete etapas de desarrollo de la RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) y los niveles de Reconocimiento según el Modelo EFQM de Excelencia **no se corresponde con los hallazgos del estudio de casos**. En concreto **no** se han podido encontrar evidencias que sustenten que un Sello 200+ alcance un nivel de desempeño en RSC de

Búsqueda de la Capacidad, un sello 300+ un nivel de **Cuidado** de la RSC, un Sello 400+ el nivel de **Fortalecimiento** de la RSC ni un Sello 500+ el nivel **Transformación**.

En segundo lugar, se ha puesto de manifiesto que **existe una relación entre el compromiso con el Modelo EFQM de Excelencia y el desarrollo de la RSC** dado que, salvo en el caso de CTAI Ingeniería, que presenta niveles de compromiso con la RSC muy por debajo de su compromiso con el Modelo EFQM, las organizaciones con Sellos de más nivel presentaban un mayor desarrollo de acciones de CSP. Por ejemplo en 8 de las 11 dimensiones definidas por Maon, Lindgreen y Swaen (2010) las organizaciones presentaban desarrollos en CSP en consonancia con su posición según su compromiso con el Modelo EFQM. Este hallazgo está en consonancia con lo demostrado por Castka y Balzarova (2007b) sobre que el desarrollo de la RSC requiere años de desarrollo organizativo. En consecuencia, el nivel apropiado en RSC al que se refieren McWilliamns y Siegel (2001) parece estar más relacionado con su nivel de gestión que con sus características contextuales.

En tercer lugar, para el caso de Asturfeito, organización con el Sello 200+, se puede afirmar que se cumple lo sugerido por Maon, Lindgreen y Swaen (2010) respecto a que **una organización no tiene por qué pasar por todas y cada una de las etapas de desarrollo de la RSC**, ni tan siquiera comenzar por la menos avanzada. Esto sería consecuencia de que el grado de desarrollo de la gestión, y de recursos disponibles, es el que marca el **inicio** de la implicación consciente con la gestión según principios de RSC y/o el Modelo EFQM de Excelencia. Estos hallazgos estarían en consonancia con lo afirmado por Argandoña y von Weltzein (2009, p. 14) sobre que *“la RSC es el resultado, implícito o explícito, de la reflexión de la naturaleza de la firma, su papel en la sociedad y sus relaciones con los grupos de interés internos y externos”*, en otras palabras el impacto de la organización.

En cuarto lugar, también se ha **podido constatar** que las **organizaciones estudiadas cuentan con certificaciones ISO 9001** en todos los casos, siendo ésta una de las **condiciones** que se proponían para el nivel de **Búsqueda de la Capacidad**. Asimismo se ha puesto de **manifiesto** que a mayor nivel de desarrollo de las iniciativas de RSC se encontraban más acciones en CSP relacionadas con el empleo de los proxies identificados en esta investigación (ver la tabla 5.5): normas internacionales de gestión, tales como la ISO 14001 o la OHSAS 18001, Memorias de Sostenibilidad según GRI o adhesión a acuerdos internacionales tales como el pacto Mundial. Los resultados obtenidos en la consulta a las organizaciones con reconocimiento EFQM, tabla 6.15, nos permiten ampliar esta conclusión.

Conclusiones sobre el desarrollo evolutivo de la RSC a partir de la consulta a las organizaciones con reconocimiento EFQM

A continuación se realizan algunas reflexiones sobre la relación entre las acciones en CSP y el nivel de Sello EFQM conseguido por las organizaciones consultadas. En la tabla 6.15 se presentan los datos sobre la distribución de acciones en CSP según el tipo de Sello EFQM.

Tabla 6.15: Datos sobre número de empresas que realizan acciones en CSP según el tipo de sello

	ISO 9001	ISO 14001	R. EMAS	OHSAS 18001	UNE 27001	UNE 166002	PACTO MUNDIAL	M. SOSTENIBILIDAD	GRI
Sello 200+	17 (94,4%)	6 (33,33%)	0 (0%)	2 (11,11%)	8 (44,44%)	2 (11,11%)	2 (11,11%)	1 (5,55%)	0 (0%)
Sello 300+	3 (100%)	3 (100%)	1 (33,33%)	1 (33,33%)	2 (66,66%)	0 (0%)	3 (100%)	1 (33,33%)	0 (0%)
Sello 400+	12 (85,71%)	5 (35,71%)	1 (7,14%)	4 (28,57%)	1 (7,14%)	2 (14,28%)	6 (42,86%)	3 (21,43%)	0 (0%)

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las acciones en CSP implantadas, —según los datos mostrados en el anexo I—, estas parecen ser más fuerte en las organizaciones con Sello 200+ ya que 14 de las 18 organizaciones están certificadas con más de una norma de gestión, frente a las 6 de 14 en el caso de los Sellos 400+. Para los Sellos 300+ las tres organizaciones tienen más de 2 certificados.

En lo que respecta al empleo de sistemas de gestión, —y teniendo en cuenta los resultados mostrados en el anexo I—, solo 3 organizaciones no tienen certificada su gestión con arreglo a la norma ISO 9001. El resto de organizaciones si han certificado su gestión respecto a esta estándar y en 2 casos desde sus comienzos, 1994. Es de destacar que respecto al empleo de más de un referencial de gestión, solo 9 organizaciones han utilizado uno solo, la ISO 9001, mientras que las otras 24 tienen al menos **dos**. En temas relativos a RSC 14 organizaciones se han certificado respecto a la norma ISO 14001 y 7 respecto a la OHSAS 18001, las cuales estaban certificadas también con la ISO 14001. Asimismo, se ha encontrado una **significativa** presencia, en 11 organizaciones, de la norma ISO 27001. Es posible que esto sea debido a que las organizaciones con una incidencia no muy grande de riesgos laborales prefieren certificar su gestión con estándares más acordes con las necesidades operativas de su sector.

Respecto a otro tipo de iniciativas en CSP tales como los informes o memorias de sostenibilidad los hallazgos son similares a los del estudio de casos, pudiéndose afirmar que todavía queda un largo camino por recorrer entre las organizaciones consultadas. Así solo 11 de las organizaciones son firmantes del Pacto Mundial de la ONU de las cuales solo 2 (años 2005 y 2007) se puede considerar que han tenido tiempo suficiente para una aplicación de sus preceptos de forma profunda, mientras que el resto son firmantes desde no hace más de 3 años. Menor aún es la redacción de los Informes de Progreso ya que solo 7 organizaciones los tienen y solo 4 han hecho más de uno. En cuanto a las Memorias de

Sostenibilidad su presencia es muy pequeña ya que solo 5 organizaciones las han publicado, una de ellas desde 2005. En todo caso ninguna ha utilizado las pautas del GRI para hacerlo. Para el caso de que las organizaciones no utilizaran las Memorias de Sostenibilidad como medio de informar sobre temas de RSC se preguntó a las organizaciones si ofrecían al público información sobre estos temas mediante otros medios. De las 35 organizaciones que respondieron a la encuesta en 8 casos no se proporcionó ningún tipo de información al público en las áreas de RSC. En 24 casos las organizaciones no ofrecen información sobre sus temas económicos, en 14 sobre temas ambientales, en 11 sobre temas sociales y en 9 casos sobre temas éticos. En la posición opuesta se sitúan las 5 organizaciones que informan sobre todos estos temas, en algunos casos además de redactar Memorias de Sostenibilidad.

Tal y como se ha visto en la tabla 6.15 en la mayoría de las organizaciones consultadas las acciones en CSP son llevadas a cabo mediante el empleo de sistemas de gestión certificados contra normas internacionales, principalmente ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS, 18001. En la tabla 6.16 se comparan los resultados de este estudio con los del estudio de de Godos, Fernández y Cabeza (2012).

Tabla 6.16: Iniciativas en CSP en el estudio de de Godos, Fernández y Cabeza (2012) y en el presente estudio

ESTUDIOS	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	Informes de Sostenibilidad
De Godos, Fernández y Cabeza (2012)	96 (75%)	64 (50%)	24 (18,75%)	39 (30,47)
Presente estudio	36 (92,3%)	16 (41%)	9 (23,1)	6 (15,38%)

Para la confección de esta tabla se han tenido en cuenta tanto las 35 organizaciones que respondieron a la consulta a las entidades con reconocimientos EFQM como las 4 organizaciones del estudio de casos.

Fuente: elaboración propia y de Godos, Fernández y Cabeza (2012)

A la luz de los resultados obtenidos se cree que la proposición de partida, —la existencia de una relación entre el grado de desarrollo entre el CSP y el nivel de compromiso alcanzado con el Modelo EFQM de Excelencia analizado por el nivel de reconocimiento obtenido—, se ha visto apoyada por el resultado del estudio de casos y la consulta a las organizaciones con reconocimientos según EFQM. Estos hallazgos están en la línea de los de Sila y Ebrahimpour (2005), Pedersen y Neergaard (2008), Maon, Lindgreen y Swaen (2010), Vitell y Ramos (2006), de Godos, Fernández y Martínez (2009) y de Godos, Fernández y Cabeza (2012).

Como conclusión a este apartado se puede ver cómo parece confirmarse que existe un cierto compromiso hacia las iniciativas de CSP entre las organizaciones con un enfoque hacia la gestión del Modelo EFQM de Excelencia lo que confirmaría nuestra proposición de partida. Es necesario señalar que las organizaciones estudiadas por de Godos, Fernández y Cabeza (2012) eran todas grandes empresas, más de 250 trabajadores, mientras que en nuestro estudio solo 3 organizaciones entraban en esta categoría. Este

dato consideramos que es significativo dado que el **tamaño** juega un papel importante en el CSP según han señalado previamente, entre otros, Dierkes y Coppock (1978); Trotman y Bradley (1981); Perrini (2006), Spence (1999) y Spence y Rutherford (2003), de Godos, Fernández y Cabeza (2012) y Agudo, Garcés y Salvador (2012).

6.5 PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA Y LA RSC POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS EN LA IMPLANTACIÓN DEL CSP

La última de las propuestas exploratorias estudia la influencia de los directivos en las prácticas de RSC buscando conocer si la percepción individual del directivo sobre la importancia de la ética y la RSC influye en la implantación de acciones de CSP en organizaciones con enfoque hacia la Excelencia.

6.5.1 ESTUDIO DE CASOS

Para medir el papel percibido de la RSC por el directivo se empleó la escala de medición PRESOR, cuyo cuestionario fue contestado por las personas de la organización con la máxima implicación en la gestión. En el caso de **Asturfeito** el cuestionario fue respondido por el **Gerente** que es el máximo accionista y fundador de la empresa y que cuenta con estudios inacabados de ingeniería industrial y Formación Profesional en el sector metal. En **CTAI Ingeniería** la gestión de la empresa en todas sus áreas es ejercida por el **Director General**, Ingeniero Naval y propietario del 100% de las acciones. **INMER** es una empresa familiar donde la gestión la ejercen directamente los propietarios de las acciones, siendo el puesto de **Gerente** ocupado por un Ingeniero de Telecomunicaciones. En la **APG**, y dada la complejidad de su estructura organizativa, se optó por que respondieran al cuestionario PRESOR el **Director General** y el Adjunto a Gerencia que ocupa el puesto de **Subdirector Técnico**. El primero es un Economista con una experiencia de 19 años en la gestión de puertos. El segundo es un Ingeniero de Caminos con más de 25 años de experiencia en la gestión de puertos y con una trayectoria de 12 años, en dos etapas la última de 5 años, en la APG. En la tabla 6.17 se presentan los resultados de la escala de medición PRESOR para el estudio de casos:

Tabla 6.17: Resultados de PRESOR para el estudio de casos

ORGANIZACIÓN / CARGO	SERVIDOR	AGENTE
Asturfeito, Gerente	5,33	1
CTAI Ingeniería, Director General	5	1,16
INMER, Gerente	3,33	2,83
APG, Director General	6,7	0,7
APG, Subdirector Técnico	4,5	1,7

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la escala de medición PRESOR arrojan para los casos de la **APG**, **Asturfeito** y **CTAI Ingeniería** una clara inclinación hacia la postura de **Servidor** (Davis, Schoorman y Donaldson, 1997 y 2004 y Chrisman et al., 2007). Esta postura es especialmente acentuada en los casos del Director general de la **APG** y el gerente de **Asturfeito**. Para el directivo Servidor sus valores morales le hacen ir más allá de su propio beneficio y trata de comportarse de forma colectiva y cooperativa en pro de los intereses de la organización y de todos los grupos de interés (Davis, Schoorman y Donaldson, 1997 y 2004; Hernández, 2008). En el caso del directivo de la organización **INMER** este perfil no es **tan** claro aun estando posicionado dentro de la puntuación de Servidor. A continuación se analizan estos resultados.

El análisis de los cuatro casos estudiados ha evidenciado un desigual grado de **desarrollo** de acciones de CSP. Tal y como se ha visto en los apartados 6.1, 6.2, 6.3 y 6.4 las organizaciones **APG** y **Asturfeito** presentan un CSP más desarrollado que el resto, atendiendo al tipo de iniciativas acometidas. En ambos casos existen sistemas de gestión implantados con arreglo a normas internacionales tales como ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, situándose los tres estándares dentro de alguna de las dimensiones de la RSC. Dado el grado de desarrollo de las iniciativas voluntarias en RSC en la **APG** y **Asturfeito** se comprueba cómo la propuesta de Sila y Ebrahimpour (2005) de que la influencia de los líderes en la implantación de iniciativas hacia los grupos de interés en temas como calidad del producto, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales, es muy importante en entornos de gestión de calidad.

En el caso de la **APG**, la opinión de su Subdirector Técnico es que la RSC es un aspecto que la **APG** ha de ejercer como referente organizacional dentro de su ámbito de actuación. En este sentido, se mencionó el liderazgo ejercido dentro de la Comunidad Portuaria en temas de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos. De esta forma se cumple lo afirmado por Barnett (2007) y Bhattacharya, Sen y Korschun (2008) sobre que el perfil de servidor produce mejoras en las relaciones tanto dentro de la empresa como con su entorno.

Para **Asturfeito** se puso de manifiesto que, aunque los clientes no consideran suficiente garantía los sistemas de gestión certificados con normas internacionales tales como ISO 9001, ISO 14001 u OHSAS 18001, el Gerente considera que estas normas sí permiten **mejorar** los procesos internos y garantizan hasta cierto punto la uniformidad de actuación en los procesos de la organización. A la vez proporcionan una cierta **diferenciación** frente a posibles competidores, al menos en las fases previas al proceso de oferta, lo que está en línea con los hallazgos de Heras, Arana y Casadesús (2006) y Marimón, Heras y Casadesús (2009) sobre la búsqueda de diferenciación ya que el valor de un certificado es inversamente proporcional al número de ellos en el mercado. Para el Gerente de Asturfeito hoy en día no se puede trabajar sin el apoyo de las normas de gestión ya que *“es algo que tiene todas las organizaciones reconocidas como las mejores”*. Esta opinión es compartida por el Director General de **CTAI Ingeniería**.

La **razón** que aporta el Gerente para la implicación de **Asturfeito** en acciones de CSP como las Memorias de Sostenibilidad y la firma del Pacto Mundial es la de permitir a las personas de la organización iniciativas que aporten valor a la organización no solo desde la perspectiva externa sino también desde la interna. Dada la actual situación de profunda crisis económica se ha tomado la decisión de no incrementar el número de iniciativas y acciones en CSP con el fin de mantener y consolidar lo conseguido hasta ahora.

El caso de **CTAI Ingeniería** presenta la particularidad de que si bien el perfil de su Director General es claramente de Servidor, el desarrollo de su CSP es limitado. Por ejemplo solo se han encontrado evidencias de la implantación de la norma ISO 9001. Es de destacar que esta organización es la única de las cuatro estudiadas que tiene implantada la norma ISO 27001 de seguridad de la información. Esta acción, que puede ser utilizada para la protección de los datos de los trabajadores y, por lo tanto, ser considerada como una iniciativa dentro de la dimensión social de la RSC, está motivada por un gran volumen de documentación técnica de todo tipo intercambiada diariamente entre la organización y sus clientes y entre los propios trabajadores de la organización y por lo tanto no debería de ser considerada una acción de CSP en sentido estricto.

Tal y como hemos visto en apartados anteriores, en el caso de **CTAI Ingeniería** es de esperar que en un futuro la organización alcance niveles más elevados en CSP dado que la falta de concreción de acciones en CSP no apoya la orientación hacia la RSC manifestada por Director General. Una de las razones que encontramos para esta falta de concreción es el bajo impacto de la organización en las dimensiones de la RSC, algo que se ha puesto de manifiesto mediante el tamaño de su “huella en RSC” como se puede ver en la figura 6.5. Quizá otro de los motivos para esta baja implicación sea que **CTAI Ingeniería** es una de las dos organizaciones con menos de 100 trabajadores siendo este un factor que Graafland (2002) señala como importante para el menor impulso hacia la RSC al ser al ser los costes un factor clave de supervivencia (Ahmed, Montagno y Flenze, 1998).

Respecto a una de las dimensiones de la RSC inidentificadas, la **ética**, a lo largo de la conversación con los directivos de las **cuatro** organizaciones se mencionó la **generación de confianza** en los clientes como una de las ventajas competitivas de la organización. En el caso de la **APG** ésta también se pretende generar en la sociedad. Esta confianza estaría construida sobre la capacidad demostrada de poder cumplir con los compromisos adquiridos, lo que identificamos con el concepto de integridad tal y como lo presentan Erhard, Jensen y Zaffron (2009). A este respecto el Director General de **CTAI Ingeniería** considera la ética como uno de los valores más importantes de la organización. En su opinión sin él no habría sido posible mantener relaciones comerciales de más de 30 años de duración. También considera que la ética permite que un grupo de personas que trabajan de forma bastante autónoma, pasando muchas veces largas temporadas en las instalaciones del cliente sean capaces de formar un equipo homogéneo con una muy baja rotación de personal. En esta conversación se detecta que el concepto de ética que el

Director General de **CTAI Ingeniería** utiliza incluye la integridad, tal y como la definen Erhard, Jensen y Zaffron (2009), como elemento fundamental. En este caso su presencia se manifiesta de forma mucho más clara que en el caso de **Asturfeito** considerándose la integridad, tanto hacia los clientes como hacia los trabajadores y entre ellos, la pieza clave sobre la que se construye el éxito de la organización.

En cuanto a qué tipo de acciones se han implantado en la dimensión ética, las cuatro organizaciones presentan iniciativas que son **consistentes** con la visión de los principales directivos sobre la RSC. Así en Asturfeito existen unos Principios Éticos definidos mientras que en el resto de casos tanto la ética como la integridad están presentes en las diferentes definiciones de los Valores de la organización tal y como se presentan en el apartado 6.1.

Para una de las acciones en CSP más habitualmente utilizadas como proxy de la RSC, como son la redacción de informes o memorias de sostenibilidad, se ha visto que las organizaciones estudiadas no presentan prácticas implantadas de forma avanzada. Solo la **APG** y **Asturfeito** han acometido la tarea de redactar Memorias de Sostenibilidad, ambas según GRI. En los dos casos estas iniciativas han mantenido su difusión de forma interna y en el caso de la APG no ha pasado de un borrador avanzado. Es de destacar que tanto la APG como Asturfeito son firmantes del **Pacto Mundial** que incluye entre sus requisitos la redacción anual de un Informe de Progreso sobre las actuaciones acometidas por las organizaciones respecto a los 10 Principios del Pacto.

En el caso de **INMER** los resultados de la escala de medición PRESOR no arrojan un perfil tan claro de Servidor sino que presenta una **ligera** inclinación hacia la postura de **Agente** por parte del primer directivo de la organización, siguiendo el esquema de Servidor-Agente definido por Davis, Schoorman y Donaldson (1997; 2004) y Chrisman et al. (2007). Esta postura se sustancia en una visión centrada en la obtención en primer lugar de beneficios económicos, sostenibilidad financiera, que permita soportar actuaciones en otros ámbitos. Para el caso de esta organización nos encontramos con una gerencia que forma parte de la propiedad, estando está en manos de una única familia, descendiente del fundador. En este caso, el perfil de agente queda diluido por **coincidir** la propiedad con la gestión (Chrisman et al., 2007) y donde la familia ha de ser considerada como un grupo de interés por sí misma (Cabrera y Deníz, 2001). Dentro de los **dos grupos** de empresa familiar descritos por Deníz y Cabrera (2005), los resultados de la escala PRESOR parecen situar al gerente de INMER dentro del grupo caracterizado por respeto a la calidad y al trabajador, implicación con la comunidad, políticas de continuidad e integridad en la gestión y orientación al largo plazo, entre otras. Concretamente, el caso de **INMER** está más focalizado en la calidad del producto, la sostenibilidad económica, financiera y social y el largo plazo, que en la implicación con la comunidad o los temas medioambientales. Además en este caso concreto se cumple, al igual que para CTAI Ingeniería, el tamaño de la organización parece jugar un papel importante tal y como afirman Graafland (2002) y (Ahmed, Montagno y Flenze, 1998).

6.5.2 RESULTADOS DE LA CONSULTA A LAS ORGANIZACIONES CON RECONOCIMIENTOS EFQM

Las organizaciones que han respondido a esta consulta presentan un marcado perfil de **Servidor**, tal como se observa en la tabla 6.18. Solo en 1 caso de los 35, el directivo se puede clasificar en el grupo de los Agentes. En 2 casos la diferencia de puntuación era de 1,5 puntos a favor del Servidor estando la media de estas diferencias por encima de los 3 puntos. El valor medio obtenido en el perfil servidor se sitúa en el valor de 4,79, y la mediana en 5.

Tabla 6. 18: Datos descriptivos sobre el perfil servidor y agente en las organizaciones consultadas

PERFIL PRESOR	Media	Mediana	Máximo	Mínimo
Servidor	4,79	5	6,5	2
Agente	1,78	2	4	0,67

Fuente: Elaboración propia

Lo que interesa destacar en este apartado es la posible relación entre el perfil de servidor y agente y las acciones en CSP acometidas. En la tabla 6.19 se sintetizan estos datos.

Tabla 6.19: Datos sobre número de empresas que realizan acciones en CSP según el perfil servidor

	ISO 9001	ISO 14001	R. EMAS	OHSAS 18001	UNE 27001	UNE 166002	PACTO MUNDIAL	M. DE SOSTENIBILIDAD	GRI
Valor servidor >mediana	9 (25,71%)	3 (8,57%)	0	3 (8,57%)	2 (5,71%)	1 (2,85%)	4 (11,43%)	1 (2,85%)	0
Valor servidor <mediana	12 (34,28%)	6 (17,14%)	1 (2,85%)	2 (5,71%)	6 (17,14%)	2 (5,71%)	3 (8,57%)	2 (5,71%)	0
Valor servidor =mediana	11 (31,43%)	5 (14,28%)	1 (2,85%)	1 (2,85%)	3 (8,57%)	1 (2,85%)	4 (11,43%)	2 (5,71%)	0

Fuente: Elaboración propia

Para el estudio de casos se han encontrado **evidencias** que apoyan la proposición exploratoria que relaciona una **mayor** implicación en acciones de CSP en aquellas organizaciones con directivos con un **mayor** perfil de servidor y con **mayor** compromiso en su aplicación del Modelo EFQM de Excelencia. Respecto a la consulta a las organizaciones con reconocimientos EFQM no es posible establecer una relación tan clara toda vez que, dados los resultados mostrados en la tabla 6.19, prácticamente no se aprecian diferencias, —en cuanto a las acciones en CSP—, entre las organizaciones en función del perfil de su directivo. De todas formas si es posible hacer determinadas matizaciones. Se ha visto que la mayor puntuación de servidor era obtenida por las organizaciones con un Reconocimiento más alto: 400+. En este mismo punto el grupo de organizaciones con Sello 200+ obtenía mejores puntuaciones como servidor que las de Sello 300+ aunque este último grupo fuera poco significativo por estar formado solo por 3

organizaciones. También se ha podido comprobar cómo la puntuación de las respuestas relacionadas con la actitud de agente disminuye a medida que se aumenta el nivel de Sello.

Se ha comprobado como aquellas organizaciones que contaban con un mayor compromiso en acciones de CSP tenían al frente de las mismas a un directivo con un marcado perfil de Servidor según la clasificación de Davis, Schoorman y Donaldson (1997; 2004) y Chrisman et al. (2007).

CAPÍTULO 7
CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación se ha abordado la propuesta de valor en RSC del Modelo EFQM de Excelencia explorando la validez de los hallazgos teóricos en organizaciones que han visto reconocido su nivel de excelencia en la gestión de acuerdo con este Modelo. El estudio empírico se dividió en dos partes. En la primera se realizó un **estudio de casos** a cuatro organizaciones del Principado de Asturias, una por cada nivel de Reconocimiento según EFQM. En la segunda parte se consultó, mediante un **cuestionario electrónico**, a los directivos de las restantes organizaciones que disponían de Reconocimientos EFQM en el Principado de Asturias sobre su actitud hacia la RSC, y la utilización de ciertas acciones en RSC.

El objetivo de este capítulo es discutir las contribuciones de la investigación. Con este fin se presentan las consideraciones en relación con los cuatro objetivos de investigación propuestos. A la luz de los hallazgos de la investigación se derivan las modificaciones al Modelo Exploratorio de la Gestión del CSP en un entorno de gestión según el Modelo EFQM de Excelencia. La propia naturaleza de esta investigación, estudio real de casos, facilita la extracción de implicaciones para la práctica empresarial a cuyo fin se dedica un apartado. Dada la naturaleza finita de toda investigación se indican sus limitaciones y se sugieren futuras líneas de investigación.

7.1 APORTACIONES

Una vez finalizado tanto el trabajo teórico como el estudio empírico se presentan los hallazgos de los mismos de forma conjunta desarrollando las conclusiones y aportaciones alrededor de los cuatro objetivos propuestos.

7.1.1 GESTIÓN DEL CSP MEDIANTE EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

Tomando como base la revisión de la literatura previa sobre la relación entre TQM y Excelencia con la RSC, en este trabajo se planteó la siguiente pregunta de investigación ¿Permite el Modelo EFQM de Excelencia a las organizaciones **gestionar** el CSP?, y si es así ¿en qué **grado** es esto posible? Para este propósito se realizó un análisis teórico y la posterior comprobación empírica de mediante un trabajo de campo en cuatro casos de organizaciones que cuentan con un Reconocimiento según EFQM.

En el apartado de la revisión **teórica** se utilizó el modelo de CSP de Wood (1991; 2010) cuya importancia y preeminencia dentro del estudio del CSP ha sido destacada por numerosos investigadores (Swanson, 1995; Carroll, 1999; Hopkins, 2004, 2005; de Bakker, Groenewegen y den Hond, 2005; Lee, 2008; Gond y Crane, 2010). El análisis realizado en este trabajo de investigación ha permitido comprobar cómo los Principios de CSP de Wood están **recogidos** en los Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM, cómo los Procesos de Wood tienen una **representación** en los Criterios Agentes del Modelo, y cómo los Resultados de Wood están **comprendidos** entre los Criterios de Resultados del Modelo EFQM. De esta forma es posible afirmar que el Modelo EFQM puede considerarse como una herramienta que posee, al menos en teoría, la **capacidad de gestionar el CSP**, con una fuerte presencia de la componente **social** de

la RSC, al menos en lo que respecta a los trabajadores; una menor presencia pero importante, por lo menos en su planteamiento, de valores **éticos** en las relaciones comerciales; el área **medioambiental** parece estar representada en menor forma que el resto y solo circunscrita a las relaciones con la sociedad. La componente **económica** solo parece estar representada hacia uno de los grupos de interés: los accionistas.

Respecto a la componente **ética** los resultados del estudio no permiten apoyar de forma categórica los obtenidos por Martín-Castilla (2002) quien afirma que la gestión ética encaja **perfectamente** en el Modelo EFQM de Excelencia, dado que se deben hacer desarrollos más profundos sobre la propuesta de valor del Modelo EFQM en temas éticos. La importancia de la ética se hace patente al ser la **única** de las dimensiones de la RSC que está recogida en los principios de la ISO 26000. Respecto a ella el Modelo EFQM de Excelencia no ofrece una proposición de valor clara en 4 de sus 8 Conceptos Fundamentales. Estos son Mantener en el tiempo resultados sobresalientes; Añadir valor para los clientes; Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas; y Aprovechar la creatividad y la innovación tal y como se muestra en la tabla 4.10. Asimismo en el apartado 4.8 se puso de manifiesto que el Modelo EFQM de Excelencia presentaba áreas de mejora en cinco Asuntos que en la tabla 2.15 se habían relacionado con la dimensión ética. Estos son “Debida diligencia”, “Situaciones de riesgo para los derechos humanos”, “Evitar la complicidad”, “Anti-corrupción” y “Participación política responsable”. Por lo tanto se sugiere que en la futura versión del Modelo EFQM de Excelencia en 2016 se implementen cambios para dotar de contenido ético explícito a los mencionados Conceptos Fundamentales e incluir en las buenas prácticas de los Subcriterios acciones relativas a los Asuntos anteriormente citados.

Los hallazgos de nuestro estudio teórico **confirman** las sugerencias sobre la relación entre el Modelo EFQM de Excelencia hechas por McAdam y Leonard (2003) cuando propusieron la relación entre TQM y RSC, y las aportaciones de Olaru, Stoleriu y Şandru (2011) sobre cómo el Modelo EFQM de Excelencia tiene **recogido** en sus Criterios los valores específicos de la RSC. Respecto a la relación entre la estructura del Modelo EFQM de Excelencia y el modelo de CSP de Wood (1991; 2010) la presente investigación **amplía** los resultados de los trabajos de Segnini (2004) e Igalens y Gond (2005) ya que **desarrolla** la relación entre la estructura de estos modelos, sugerida por las dos investigaciones, exponiendo los puntos comunes entre sus elementos en los tres niveles de ambos modelos. De esta forma se evita, la **limitación** del trabajo de Olaru, Stoleriu y Şandru (2011), que solo estudiaba si los Criterios del Modelo EFQM de Excelencia recogían los valores específicos de la RSC, planteando la relación entre los tres niveles del Modelo EFQM de Excelencia —Conceptos Fundamentales, Criterios y Subcriterios— con el modelo de CSP de Wood (1991; 2010). El estudio del Modelo EFQM de Excelencia ha permitido ver como se **confirman** los resultados de Asif et al. (2011) sobre la gran componente social que éste aporta. Respecto a

este trabajo también se ha comprobado que es necesario un mayor **énfasis** en herramientas concretas en temas de Sostenibilidad.

El modelo de Wood (1991; 2010) presenta el problema de que los elementos que conforman los Resultados o Efectos que se proponen en su modelo **no se han especificado** de forma clara. Este aspecto ya había sido puesto de manifiesto como una de las debilidades del CSP, no solo por la propia Wood (1991), sino por Clarkson (1995), Wood y Jones (1995), Frederick (2006), McWilliams, Siegel y Wright (2006) y Barnett (2007). Por lo tanto se hacía necesario emplear otro tipo de medios para poder conectar nuestra pregunta de investigación sobre **hasta dónde el Modelo EFQM de Excelencia permitía gestionar el CSP**. Así se tomó la decisión de utilizar la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000:2010. Esta Guía ha sido escogida no solo por ser el más moderno de todos los estándares internacionales sino por las posibilidades que tiene para que las organizaciones persigan seriamente la RSC (Pojasek, 2011) e identifiquen su impacto y externalidades (Johnston, 2011), y por lo tanto es un medio para que el CSP se implante dentro del sistema de gestión de las organizaciones (Vanclay y Esteves, 2012).

En el transcurso del estudio de la relación entre la ISO 26000 y el Modelo EFQM de Excelencia quedó de manifiesto la clara vocación de este último de ser aplicado en organizaciones que operan **de acuerdo** a estándares legales exigentes en temas relativos a la RSC, es decir en entornos donde la RSC Implícita tiene una gran presencia. Además se puso de manifiesto que su **inequívoca** orientación a procesos facilitaba la implantación de referenciales con idéntica orientación y permitía que iniciativas no sometidas a procesos de normalización encontraran menos dificultades. En otras palabras, el Modelo EFQM de Excelencia facilita la implantación de la RSC Explícita de la que hablan Matten y Moon (2008).

Respecto a la relación entre el Modelo EFQM de Excelencia y la ISO 26000 se vio que el primero presentaba **fortalezas** en las Materias Fundamentales Prácticas Laborales, Medio Ambiente y Asuntos de Consumidores. La Materia Fundamental Gobernanza es la que **mejor** está recogida en el Modelo EFQM de Excelencia ya que a lo largo de sus Subcriterios presenta buenas prácticas que están en la línea de sus acciones y expectativas relacionadas. En su versión de 2013 el Modelo EFQM de Excelencia ofrece un **mayor** énfasis en RSC al incluir tanto la Triple Cuenta de Resultados como la promoción de estándares en temas económicos, ambientales y sociales. Por otra parte, el Modelo EFQM de Excelencia presenta **lagunas** en áreas sensibles de la RSC tales como algunos temas de Derechos Humanos, la Protección del Medio Ambiente, la Biodiversidad y la Restauración de Hábitats Naturales, determinados Asuntos de Prácticas Justas de Operación, y en especial en Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.

Para el estudio empírico, y como consecuencia de que la ISO 26000 no es una norma orientada hacia la certificación y la implantación en sentido estricto, se hacía necesario utilizar otros medios. Para ello se empleó el Código de Práctica holandés NPR 9026:2011. Dado que su principal objetivo es que una organización pueda **autoevaluarse** frente a la Guía ISO 26000 esta característica lo hacía idóneo para un

trabajo de campo al ofrecer cuestiones sobre la ISO 26000 que permitían un estudio en profundidad de la implantación del CSP en los casos estudiados.

En las cuatro organizaciones analizadas se ha comprobado cómo las iniciativas en CSP **carecen** de la formalización y las estructuras necesarias para que éstas se consideren como plenamente integradas en la estructura de las organizaciones. Como ejemplo se puede citar que la identificación e involucración con los grupos de interés —punto 5.3 de la ISO 26000—, tiene en todos los casos un marcado enfoque intuitivo. La razón para ello se puede encontrar en que ninguna de las organizaciones tiene una **planificación estratégica** de la RSC. De esta forma solo en los casos de Asturfeito y la APG, —como consecuencia de que existen acciones de CSP desplegadas al ser requisitos de los sistemas de gestión certificados en medio ambiente y prevención de riesgos laborales certificados—, se han establecido objetivos y metas y se han asignado recursos en alguna de las dimensiones de la RSC que permitan afirmar que realmente se han implantado acciones de CSP de forma consciente. También se ha comprobado cómo, dada la actividad y el entorno legal en el que operan las cuatro organizaciones del estudio, muchos de los apartados de la ISO 26000 no les son **aplicables**.

Mediante el análisis conjunto de la propuesta de valor en RSC del Modelo EFQM de Excelencia y las prácticas encontradas en las organizaciones, que se han expuesto en el apartado 6.2.3, se ha **comprobado** cómo las organizaciones no optaban por enfoques de la RSC diferentes de los ofrecidos por el marco legal y/o normativo vigente. En consecuencia aquellas organizaciones **más comprometidas** con el empleo de las denominadas **Acciones en RSC** (Taneja, Taneja y Gupta, 2011), tales como los estándares en temas de RSC, las Memorias de Sostenibilidad o la adhesión a acuerdos voluntarios, presentan prácticas implantadas que están en la línea de las sugeridas por la ISO 26000. Así, solo la APG, organización que cuenta con el Sello 500+, podría estar en condiciones de firmar la autodeclaración de cumplimiento de la ISO 26000 a la que alude el Código de Práctica NPR 9026 si implantara determinadas acciones de CSP. De esta forma se ha puesto de manifiesto que el paso de las proposiciones teóricas al terreno operativo de las organizaciones analizadas no se había producido en la forma deseable.

Como conclusión conjunta se puede afirmar que el Modelo EFQM presenta una proposición de valor **solida**, pero **limitada**, en RSC en los temas que aborda que permite a las organizaciones que lo implanten acometer acciones de CSP que les permitan avanzar hacia la Sostenibilidad. Esta afirmación está basada tanto en su orientación a procesos —lo que permite acometer de forma sistemática cualquier iniciativa y facilita la implantación de normas con la similar orientación—, como en los puntos fuertes señalados en el apartado 4.4.5.

Una de sus principales **limitaciones** parte del hecho de que el Modelo EFQM de Excelencia se ha desarrollado teniendo en mente las relaciones empresa-sociedad existentes en Europa y donde, dada la relación entre sociedad avanzada y prácticas en RSC (Matten y Moon, 2008), sus compañías superan a las

de otros países en CSP (Maignan y Ferrell, 2003; Hill et al., 2007; Ho, Wang y Vitell, 2012). Por lo tanto muchas de las acciones y expectativas sugeridas en los Asuntos de la ISO 26000 no son **recogidas** en las buenas prácticas de los Subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia. Este hallazgo es consistente con lo afirmado por Otxoa-Errate y Landa (2012) de que la ISO 26000 es **poco ambiciosa** desde una perspectiva europea. La consecuencia de esta debilidad del Modelo EFQM de Excelencia es que si una organización establece sus operaciones en un entorno donde no exista un nivel similar, o superior, de desarrollo legal en temas tales como Derechos Humanos, Medio Ambiente y Prácticas Laborales (p.e. Condiciones de trabajo y protección social, y Salud y Seguridad laboral) la proposición de valor del Modelo EFQM de Excelencia **disminuye** de forma significativa.

En la misma línea de razonamiento, esto es, **obviar** buenas prácticas que se consideran asumidas, se encuentra la siguiente limitación del Modelo EFQM de Excelencia. Ésta parte del hecho de que dada la clara orientación a procesos del Modelo EFQM resulta relativamente sencilla la implantación de normas certificables en dimensiones de la RSC tales como la ISO 14001 y la OHSAS 18001, por lo que el Modelo EFQM obvia, una vez más, muchos de los requisitos relativos al medio ambiente y la prevención de riesgos. Como consecuencia de la existencia de grandes sinergias entre la ISO 26000 con normas certificables, como son la ISO 9001, ISO 14001 y la OHSAS 18001 (Vintró y Comajuncosa, 2009) aquellas organizaciones que, adoptando un sistema de gestión de acuerdo con el Modelo EFQM de Excelencia, no tengan sistemas de gestión implantados respecto a estas normas, o similares, pueden presentar unos niveles de CSP **menores**.

Teniendo en cuenta lo referido en párrafos anteriores —es decir la marcada tendencia del Modelo EFQM de Excelencia de obviar acciones en CSP que se consideran asumidas bien por mandato legal bien por las buenas prácticas en la gestión—, y los hallazgos presentados en el apartado 4.4.5, se señalan las Materias Fundamentales y los Asuntos de la ISO 26000 en las que el Modelo EFQM de Excelencia podría presentar una mejor propuesta de valor en CSP en su futura versión de 2016. Dentro de la Materia Fundamental “Derechos Humanos” en los Asuntos “Debida Diligencia”, “Situaciones de Riesgo para los DD.HH.” y “Evitar la Complicidad”; dentro de “Medio Ambiente” en Protección del Medio Ambiente, la Biodiversidad y la Restauración de Hábitats Naturales; dentro de “Prácticas Justas de Operación” en “Anti-corrupción”, “Participación Política Responsable”, “Competencia Justa” y “Respeto a los Derechos de Propiedad”; y por último en todos los Asuntos de la Materia Fundamental Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad.

Uno de los objetivos del estudio de casos era la comprobación empírica de la repetición del patrón de lagunas y puntos fuertes del Modelo EFQM de Excelencia en las organizaciones estudiadas. Los hallazgos se presentan en la figura 6.6. La razón para la necesidad de mejora en todos los Asuntos de la Materia Fundamental “Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad” es que, aunque en la versión de 2010

se elevó la puntuación del Criterio Resultados en la Sociedad de 60 a 100 pts., todavía no se ha producido un aumento similar ni en las buenas prácticas sugeridas en este Criterio ni en la transversalidad de las acciones de CSP a lo largo del Modelo EFQM de Excelencia.

Finalmente se sugiere una mejora más en temas de RSC de la versión 2013. Dado que la mayoría de los cambios en temas de RSC se concentran en los Conceptos Fundamentales (ver apartado 4.4.2) parece necesario que en futuras versiones se **traslade** esta propuesta de valor a las buenas prácticas presentadas en los Subcriterios, tal y como se ha hecho en la versión 2013 con el concepto de Triple Cuenta de Resultados que está presente en el Subcriterio 1e. De esta forma se podría evitar el riesgo de que determinados planteamientos estratégicos ambiciosos no **alcanzaran** el nivel operativo necesario que garantice la necesaria integración del CSP dentro de los sistemas de gestión de las organizaciones.

7.1.2 LA AUTOEVALUACIÓN EFQM COMO HERRAMIENTA DE IMPLANTACIÓN DE ACCIONES DE CSP

La propuesta de investigación planteaba que la autoevaluación según el Modelo EFQM de Excelencia estaba en el **origen** de la implantación de acciones de CSP en sus cuatro dimensiones social, medioambiental, económica y ética.

En el estudio de casos solo la APG no solicitó el Sello 200+ por lo que fue la única de las cuatro organizaciones que no realizó Planes de Acción sobre áreas de mejora detectadas en la evaluación. De las 9 acciones implantadas por las otras tres organizaciones solo 3 (Conocimiento del cliente en el caso de Asturfeito; Conocimiento del grado de satisfacción de las personas y estructuración de los sistemas de comunicación en el de CTAI Ingeniería; y Establecer un sistema de acogida y formación para nuevas incorporaciones a la empresa en INMER) pueden considerarse incluidas de forma **clara** en las dimensiones del CSP, estando las otras acciones de mejora orientadas a temas generales de gestión de procesos e indicadores tal y como se ha presentado en el apartado 6.3.2. Esto no significa que estos Planes de Acción no tengan incidencia en alguna de las dimensiones del CSP sino que sus objetivos son más transversales a todo el sistema de gestión de la organización.

Los hallazgos del estudio de casos han permitido comprobar que si bien los resultados de las autoevaluaciones no eran en su mayor parte —salvo los Planes de Acción anteriormente referidos— los **causantes** del inicio de acciones en CSP sí servían como elemento de **información** sobre el que las organizaciones pueden comenzar a trabajar en un proceso hacia un mayor compromiso en materia de RSC. Por lo tanto, se considera que la propuesta exploratoria ha **quedado confirmada solo en parte**. A este respecto, el procedimiento de evaluación según el Modelo EFQM de Excelencia, que únicamente requiere Planes de Acción, basados en la priorización de tres áreas de mejora para el Sello 200+, no aporta **solidez** al valor de la autoevaluación como herramienta de mejora cuando ésta se lleva a cabo en los otros

tres niveles de Reconocimiento. Esto es así ya que muchas áreas de mejora detectadas durante las autoevaluaciones pueden no superar el estadio de ser información sobre el desempeño de la organización y no consiguen alcanzar el nivel de **aprendizaje** y, por lo tanto, el proceso de autoevaluación no consigue transformarse en un proceso de generación de **conocimiento** tal y como afirman Martín-Castilla y Rodríguez-Ruíz (2008).

Esta **discontinuidad** en la aplicación de la lógica REDER puede tener su origen en que no se cumple lo afirmado por van der Wiele et al. (2000) sobre que la gran cantidad de información acumulada ha de ser transformada en planes de acción para así darle un uso efectivo. Una consecuencia inmediata de esta discontinuidad es que no se pueda hablar de una buena implantación del Modelo EFQM y, por lo tanto, no se pueda cumplir lo afirmado por Alfaro-Saiz et al. (2011) sobre que la información obtenida de una buena implantación permite descubrir factores que ayuden a la comprensión de la organización. De esta forma se estaría **incumpliendo** una de las dos prácticas fundamentales de la RSC según la ISO 26000 como es la de Reconocer la Responsabilidad Social.

Asimismo, la referida discontinuidad en la aplicación de la lógica REDER implica que uno de los beneficios de la autoevaluación que se presentaron en el apartado 4.5.3 —la identificación tanto de puntos fuertes como de áreas de mejora, que una vez priorizadas, permiten establecer planes de mejora—, no parece **cumplirse** con el rigor deseado. La principal consecuencia de esto es que de las **tres** características que ha de tener una organización **receptiva** en RSC identificadas por Ackerman (1975) solo parece darse respuesta a la primera de ellas —la monitorización y la evaluación de las condiciones ambientales—, y que como consecuencia de no **desarrollarse la tercera —diseño de planes y políticas** para responder a los cambios en las condiciones reinantes—, la segunda no puede ser cumplida —**atender** a las múltiples demandas que los grupos de interés le presentan—. Como resultado de todo ello se **incumple**, para el caso de la RS, la proposición de Balbastre (2001) sobre que la autoevaluación permite a las organizaciones mejorar su posición de forma continua respecto al anterior ejercicio de autoevaluación (Balbastre, 2001).

En relación con el modelo de CSP de Wood (1991; 2010) los razonamientos anteriores sugieren que no hay **garantía** de que algunos de los Principios y los Procesos del modelo de CSP de Wood estén siendo adecuadamente satisfechos. Esto podría poner en peligro el **compromiso** de la organización con la RSC y el CSP. Esta afirmación está basada en los hallazgos del estudio de casos donde se pudo comprobar que las áreas de mejora se agrupaban en torno a apartados concretos de la ISO 26000 tan **relevantes** como la Gobernanza, las relaciones con los grupos de interés y las prácticas para integrar la RSC en la organización, así como la evaluación del desempeño de éstas. Estas áreas de mejora se pueden relacionar con el modelo de CSP de Wood mediante el análisis realizado en los apartados 2.4.1 y 2.4.2. De esta forma las áreas de mejora relacionadas con los apartados de la ISO 26000 **6.2** Gobernanza de la Organización; **7.4** Prácticas para integrar la RSC en toda la organización; y **7.7** Revisión y mejora de las

acciones y prácticas en RSC, la podemos relacionar con el Proceso de Gestión de asuntos y Temas Públicos. El apartado **4.5** Respeto a los intereses de las partes interesadas con el Principio Organizacional. Y por último el apartado **5.3** Identificación e involucramiento con las partes interesadas, está relacionado con el Proceso de Gestión de los Grupos de Interés.

Como se puede ver, las organizaciones estudiadas han identificado sus riesgos en CSP agrupándolos alrededor de cómo sus sistemas de gobernanza y el proceso de mejora continua de las prácticas de RSC implantadas **afectan** a su capacidad para relacionarse de forma efectiva con la sociedad con la que están implicadas. Estas organizaciones también han manifestado su **preocupación** por los riesgos en los que se ven involucradas como resultado de la necesidad de mejora en sus relaciones con los grupos de interés, lo que puede afectar al grado de **asunción** de los resultados de sus acciones en su entorno más cercano así como a la **calidad** de la interacción con estos grupos. Una de las consecuencias inmediatas de esto es que las organizaciones estudiadas **no cumplen** con los elementos del Modelo VBA (Valor, Equilibrio y Rendición de Cuentas) definido por Schwartz y Carroll (2008). Esto implicaría que según estos autores estas organizaciones pueden poner en **peligro** su papel dentro de la sociedad, el cual desde nuestro punto de vista es la generación de riqueza.

Una de las evidencias que apoya este hallazgo de que el compromiso de las organizaciones con la RSC se puede ver afectado —dada la **inconsistencia** de sus enfoques en RSC—, es que más de la mitad de las áreas de mejora de las autoevaluaciones puedan tener la capacidad de afectar a varios temas de la RSC recogidos en la ISO 26000 (84 de las 149 áreas de mejora afectadas se refieren a temas transversales).

Un aspecto importante para la sustentación de las propuestas exploratorias es la detección de áreas de mejora en cada uno de los grandes grupos de la RSC. En el estudio de casos se ha comprobado que estas oportunidades de mejora se centran de forma **significativa** en los temas sociales, 34, seguido de los temas éticos, 14, y por último de los económicos y ambientales con 11 y 10 respectivamente. Este hallazgo contrasta sobremedida con el obtenido en el estudio teórico de la relación entre el modelo de CSP de Wood y el Modelo EFQM donde se ha expuesto que este tenía la capacidad **de gestionar el CSP**, con una fuerte presencia de la componente **económica, social**, la **ética** y el área **medioambiental**. La razón para ello se puede encontrar en la propia **naturaleza** del proceso de autoevaluación. Éste presenta la particularidad, de gran valor para la RSC, de ser el fruto de la **opinión fundamentada** de un grupo de interés de primera magnitud en las organizaciones: sus propios trabajadores.

7.1.3 RECONOCIMIENTOS SEGÚN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA Y EL MODELO DE DESARROLLO EVOLUTIVO DE RSC DE MAON, LINDGREEN Y SWAEN (2010)

La tercera de las preguntas de investigación plantea la cuestión de si los niveles de desempeño en RSC y en el Modelo EFQM de una organización estaban **relacionados** de forma directa y positiva. Una vez

presentada la existencia de esta relación desde el punto de vista **teórico**, lo que confirma los hallazgos de Christofi, Sisaye y Bodnar (2008), se comprueba su validez en el estudio de campo. Los resultados de la parte teórica permiten **relacionar** la evolución en el enfoque, el despliegue y los resultados de la gestión de las organizaciones según el Modelo EFQM con las dimensiones del desarrollo de la RSC detectadas por Maon, Lindgreen y Swaen (2010): Dimensiones de Conocimiento y Actitudinales, Dimensiones Estratégicas, y Dimensiones Tácticas y Operacionales. De esta forma es posible obtener un conocimiento más **profundo** de las características organizacionales necesarias para alcanzar los distintos niveles de desempeño en RSC dentro de una gestión según el Modelo EFQM de Excelencia.

En el estudio de casos se ha comprobado que no existía la **relación** directa planteada en el modelo teórico entre el compromiso con el Modelo EFQM de Excelencia y las etapas del modelo de desarrollo en RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010). Una de las razones para ello se deriva de la **metodología** de concesión de los Reconocimientos EFQM, ya que la puntuación final— sobre la que se asigna un Sello a la organización evaluada—, está basada en una sumatoria de las puntuaciones obtenidas en cada Subcriterio —ponderada por el peso del Criterio al que pertenece—, de forma que la puntuación total puede no reflejar un nivel de desempeño homogéneo en el compromiso con el Modelo EFQM de Excelencia. Es decir, pese a que la RSC es un tema transversal que afecta a todos los Criterios del Modelo EFQM, una puntuación alta en una evaluación puede **no corresponderse** con un alto desempeño en todas y cada una de las dimensiones de la RSC. En cambio sí se comprobó como mayores niveles de compromiso con el Modelo EFQM permiten alcanzar mayores niveles de desarrollo en CSP. Estos hallazgos confirman que solo por tener implantada TQM no se garantiza ni la RSC (Ghobadian, Gallear y Hopkins, 2007) ni se genera automáticamente una cultura corporativa ética (Nayebpour y Koehn, 2003).

En lo que respecta a la relación entre las acciones implantadas mediante sistemas de gestión normalizados y los niveles de desarrollo del CSP según el modelo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010), las evidencias recogidas indican que la presencia de estas acciones **facilitan** la consecución de niveles de desarrollo del CSP más altos. No obstante los hallazgos del estudio empírico demuestran la presencia de una **discontinuidad** en los niveles de desempeño de los casos estudiados. Así si asignamos a los sistemas de gestión certificados el estadio de desarrollo **Sistemas**, — en el apartado **Estructuración de las iniciativas en RSC**—, se ha visto que según las **evidencias** recogidas durante la investigación algunos de los restantes elementos de las dimensiones del desarrollo del CSP en las organizaciones no se encuentra en el mismo nivel. En este sentido, se ha podido comprobar que aquellas organizaciones que han implantado sistemas de gestión en alguna dimensión del CSP alcanzan niveles elevados de desarrollo en las dimensiones del modelo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) **Apoyo de la alta dirección; Objetivos de desempeño; Asignación de recursos y Estructuración de las iniciativas en RSC**, quedando, en la mayor parte de los casos, el nivel alcanzado en el resto de dimensiones dos escalones por detrás.

Tal y como se ha puesto de manifiesto, las acciones en CSP implantadas en las organizaciones analizadas en el estudio de casos evidencian la naturaleza inherentemente **multidimensional** del CSP (Rowley y Berman, 2000; Waddock y Graves, 1997a; Schreck, 2011) donde éste ha de estar **ponderado** en función del **impacto** que la organización tenga en cada una de sus dimensiones y el momento en que este impacto se produce. Así organizaciones como Asturfeito y la APG, con un mayor impacto ambiental y en temas de prevención de riesgos laborales, han optado por gestionarlos con arreglo a las normas ISO 14001 y OHSAS 18001. Dada la masiva presencia en el estudio de campo de organizaciones con sistemas de gestión certificados con estándares internacionales en dimensiones de la RSC, se confirman los hallazgos de Neergaard y Pedersen (2012) sobre que las organizaciones que aplica el Modelo EFQM de Excelencia con éxito ya tenían implantadas alguno de estos referenciales. La relación entre estos estándares y mayores niveles de desempeño presenta resultados **contradictorios**. Si bien los hallazgos de Tarí y García (2011) sugieren que un mayor nivel de gestión de la calidad implica que se desarrollen acciones de responsabilidad social en mayor medida, los resultados de nuestro estudio de caso no permiten sostener esta propuesta de forma tan clara. Así, se ha visto como aquellas organizaciones con Sello 200+ presentaban un número mayor de sistemas de gestión en dimensiones de RSC que otras con un nivel de Sello superior. La explicación para este hallazgo se sugiere que se puede encontrar en que las organizaciones prefieren empezar su compromiso con la Excelencia desde niveles no demasiado exigentes para así ir ganando en experiencia respecto a la implantación del Modelo EFQM.

En definitiva cada organización ha de buscar su nivel de desarrollo en CSP **propio** conforme a sus valores personales y organizativos (van Marrewijk y Werre, 2003), esto significa aplicar un enfoque de **contingencia** al CSP (Carroll, 1979; Rowley y Berman, 2000). En cualquier caso es posible que determinadas situaciones hagan que las organizaciones cambien su enfoque de gestión (van Marrewijk, 2003), y éste podría ser el caso de CTAI Ingeniería si decide efectuar sus operaciones en el extranjero con personal local. Este hallazgo coincide con los realizados por Blombäck y Wigren (2009) que han visto que las características contextuales de una organización influyen más que otras —como el tamaño de la misma— en el enfoque hacia la RSC.

7.1.4 PERCEPCIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA Y LA RSC POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS EN LA IMPLANTACIÓN DEL CSP

Partiendo de los trabajos de Mackey, Mackey y Barney (2008), Whetten y Mackey (2007) y sobre todo en los hallazgos de de Godos, Fernández y Martínez (2009) y de Godos, Fernández y Cabeza (2012) sobre la influencia de los directivos en las practicas de RSC se planteaba la pregunta de investigación: **¿Influye** la percepción individual de la importancia de la ética y la RSC por parte de los directivos en la implantación de acciones de CSP en organizaciones con enfoque hacia la Excelencia?

Con este objetivo se solicitó a los máximos directivos de las 71 organizaciones que cuentan con Reconocimientos según el Modelo EFQM de Excelencia en el Principado de Asturias que respondieran a la escala de medición PRESOR a la que finalmente contestaron **39** de ellos. El principal resultado de este estudio fue que el perfil del directivo era claramente de **Servidor** según la clasificación de de Godos, Fernández y Martínez (2009) y de Godos, Fernández y Cabeza (2012). Una vez comparado este hallazgo con las prácticas en CSP implantadas en las organizaciones, se comprobó que existe una relación **directa** entre éstas, el perfil de Servidor y el compromiso con el Modelo EFQM de Excelencia. Esto **confirma** que el papel del directivo como persona con valores morales que no buscan solo su beneficio personal, que procura que su comportamiento y el de la organización que representan y lideran satisfaga los requisitos de todos los grupos de interés, es clave dentro de un enfoque hacia la Excelencia y la RSC. De todas formas esta relación resultó ser más clara en el estudio de casos que en la consulta a las organizaciones con reconocimientos EFQM donde, apesar de las existencia de numerosas acciones en CSP, no fue posible comprobar una relación positiva entre el nivel de compromiso con el Modelo EFQM de Excelencia y el CSP.

Por otra parte, se ha visto cómo las organizaciones estudiadas carecían de un enfoque estratégico hacia la RSC lo que apoya los hallazgos del estudio *A New Era of Sustainability*¹ (Pacto Mundial de la ONU-Accenture, 2010). En este estudio el 55% de 766 Directores Generales de todo el mundo afirman estar parcialmente de acuerdo con la afirmación de que la RSC se encuentra totalmente desvinculada de la estrategia de la empresa.

7.2 NUEVO MODELO EXPLORATORIO DE LA GESTIÓN DEL CSP

Partiendo de las conclusiones extraídas de los hallazgos del estudio de casos y de la consulta a las organizaciones con Reconocimiento EFQM, y teniendo en cuenta los planteamientos teóricos, se presenta en este apartado las modificaciones al modelo exploratorio de la gestión del CSP introducido en el apartado 4.8 y cuya representación gráfica se muestra en la figura 4.7.

Gestión del CSP mediante el Modelo EFQM de Excelencia

La primera de las propuestas exploratorias se refería al valor que el Modelo EFQM de Excelencia podía aportar en CSP. Se desarrolló el modelo exploratorio a partir de los hallazgos presentados en el apartado 4.2 donde se relacionaba el Modelo EFQM de Excelencia con la ISO 26000 llegándose a identificar una serie de lagunas y puntos fuertes del Modelo EFQM con relación a la ISO 26000. En el estudio de casos, y mediante el empleo del NPR 9026 y de la ISO 26000, se ha comprobado hasta qué punto los planteamientos de la ISO 26000 estaban presentes en las acciones de CSP de las organizaciones. Como resultado de esta fase de la investigación no se producen cambios significativos en el modelo exploratorio,

¹ El estudio tiene una periodicidad de 3 años.

de todas formas es necesario hacer **matizaciones**. Aunque tanto en las lagunas como en los puntos fuertes prácticamente se **repiten** los hallazgos del estudio teórico al estudio empírico, existen **modificaciones** respecto a los Asuntos concretos afectados en cada Materia Fundamental. Así en la Materia Fundamental “**Prácticas laborales**” se había identificado como Punto fuerte el Asunto “Desarrollo humano y formación en el puesto de trabajo”, el cual no se vio confirmado en el estudio de casos donde se comprobó que existían más acciones implantadas en los Asuntos “Condiciones de trabajo y protección social” y “Dialogo social”.

En la Materia Fundamental “**Prácticas Justas de operación**” se ha comprobado cómo algunos Asuntos identificados como **lagunas** en el estudio teórico pasaban a ser **puntos fuertes**, y viceversa, a la luz de los hallazgos del estudio de casos. La identificación como laguna del Asunto “Respeto a los derechos de propiedad” no se pudo confirmar como tal en el estudio empírico sino todo lo contrario ya que su valoración cambió a punto fuerte. En cambio sí se detectó como área de mejora (una laguna según el lenguaje del Modelo EFQM) el Asunto “Promover la responsabilidad social en la cadena de valor” del que, en el estudio de casos, se vieron muy pocas muestras de acciones implantadas. Este asunto se había identificado como punto fuerte tras el análisis teórico. Es importante señalar que la versión 2013 del Modelo EFQM de Excelencia presenta un énfasis mayor en este Asunto, según se ha visto en el apartado 4.2.2, por lo que es de esperar un mayor compromiso futuro de las organizaciones respecto al mismo.

Tanto en el estudio de casos como en la consulta a las organizaciones con reconocimientos EFQM se ha comprobado como en algunas de las dimensiones de la RSC, medio ambiente y prevención de riesgos laborales fundamentalmente, se ha optado por implantar sistemas de gestión según normas internacionales. Además se ha constatado que la gran mayoría de las organizaciones han optado por aplicar a su gestión de calidad un enfoque que podemos denominar como básico, mediante la implantación de la norma ISO 9001. Este hallazgo está en la misma línea que el de Karapetrovic y Casadesús (2009) sobre que la implantación de la ISO 14001 es mayoritariamente precedida por la implantación de la ISO 9001. En cualquier caso la ISO 9001 no está siendo utilizada para la gestión de temas que son importantes para la RSC tales como relaciones con la comunidad, relaciones con las autoridades y mejoras medioambientales según citan Castka y Balzarova (2007b) de los trabajos de Castka y Balzarova (2006) y de Corbett y Luca (2002).

La Autoevaluación EFQM como herramienta de implantación de acciones de CSP

Los hallazgos presentados en el apartado 7.1.2 permiten afirmar que si bien se implantan acciones de CSP como fruto de las autoevaluaciones son mayoría las que son definidas por otros medios. Así, del gran número de áreas de mejora solo unas pocas son implantadas mediante Planes de Acción según el Modelo EFQM, por lo que se ha decidido representarlas gráficamente con un triángulo invertido donde la base

representa las áreas de mejora fruto de las autoevaluaciones y el vértice los planes de acción que finalmente se llevan a cabo.

El Modelo de Desarrollo Evolutivo de la RSC de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) y el desempeño en el Modelo EFQM de Excelencia

Respecto a esta proposición exploratoria el modelo propuesto ha de modificarse ya que el estudio de casos no ha permitido observar las relaciones esperadas. Tal y como se ha expuesto en el apartado 7.1.3 los niveles de compromiso con el Modelo EFQM de Excelencia se podrían situar dos escalones por detrás de lo propuesto. Solo en determinados elementos de las dimensiones del modelo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) aquellas organizaciones con sistemas de gestión implantados están en condiciones de cumplir con la proposición exploratoria. Este hallazgo parece apoyar a Waddock y Bodwell (2002), sobre que la mayor parte de normas y referenciales se centran en la gestión de la responsabilidad social de una forma **vertical**, y por lo tanto al carecer de la capacidad de gestionar otras áreas de la organización que influyen en la RSC no pueden dar respuestas a las necesidades de integración de las acciones en CSP en el sistema de gestión de las organizaciones.

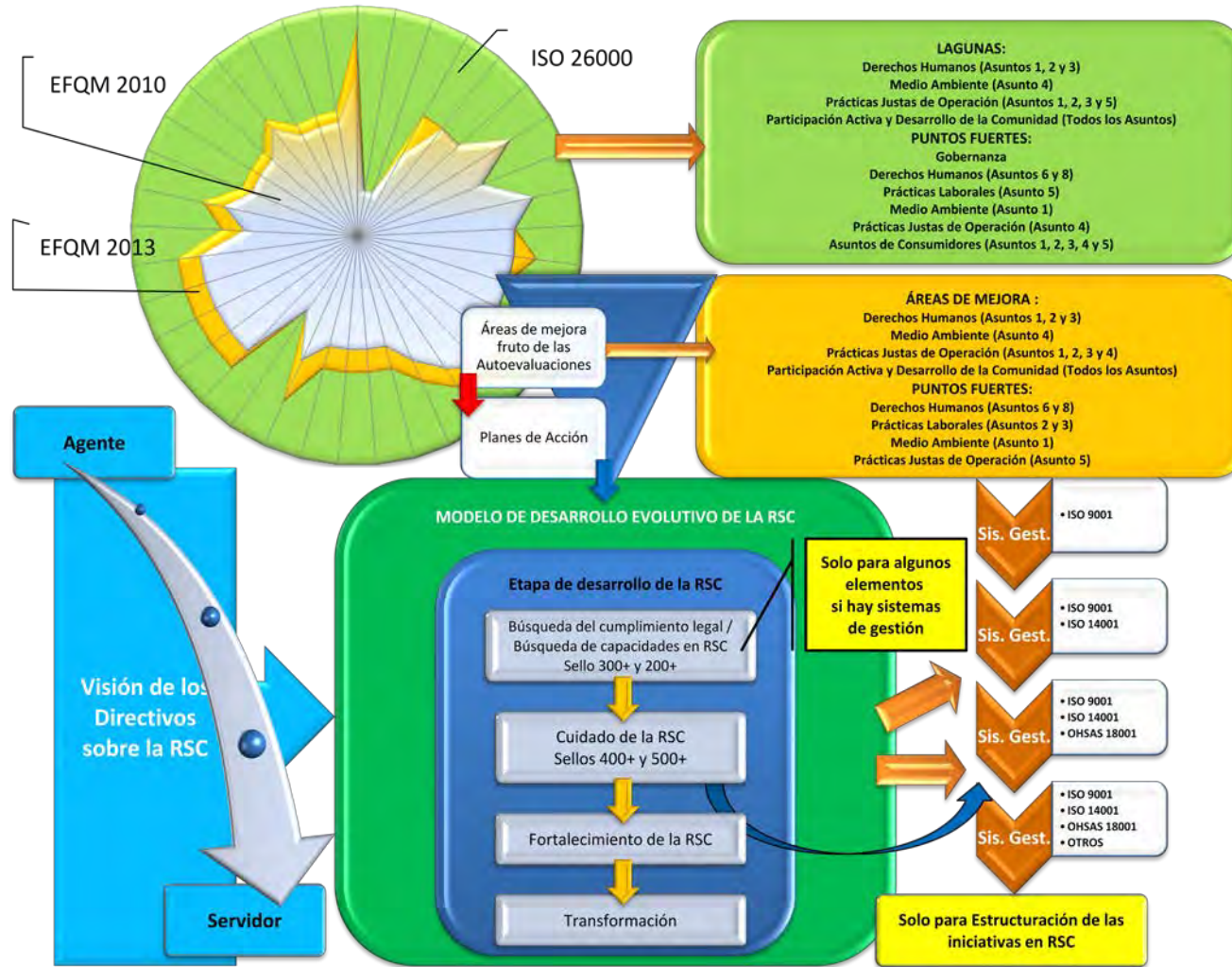
Percepción de la importancia de la ética y la RSC por parte de los directivos en la implantación del CSP

La última de las propuestas exploratorias se refería a la relación entre importancia otorgada al papel de la ética y la RSC por parte de los directivos y las acciones de CSP que realmente se han implantado en las organizaciones. Esta proposición se basa en investigaciones anteriores, aunque en ellas no había quedado definido el perfil del directivo en organizaciones con un enfoque de gestión según el Modelo EFQM de Excelencia. Tal y como se ha expuesto en el apartado 7.1.4 el perfil de los directivos consultados en el estudio de campo es claramente de Servidor por lo que es necesario modificar nuestro modelo exploratorio. Todo lo anterior nos permite sugerir la modificación de nuestro modelo exploratorio de la gestión del CSP en organizaciones que aplican el Modelo EFQM de Excelencia como se puede apreciar en la figura 7.1. Se considera que este modelo supone una contribución de interés para la práctica organizacional ya que relaciona la evolución de las acciones en CSP con el compromiso con el Modelo EFQM de Excelencia. Con la vinculación entre el CSP y el Modelo EFQM de Excelencia se ha querido dar respuesta a la **carencia** de un enfoque interdisciplinar, ecléctico, sobre el CSP detectado por Wood (2010) y en concreto a una de sus recomendaciones como es “...*incorporar de manera deliberada la investigación y el pensamiento de otros dominios dentro del cuerpo de literatura de CSP*” (Wood, 2010, p. 76). Respecto al Modelo EFQM se ha abordado su propuesta de valor en RSC en línea con el trabajo de Foote, Gaffney y Evans (2010) respecto al Modelo Malcolm Baldrige, y se ha aportado un enfoque **holístico** a su estudio tal y como reclaman Kim, Kumar y Murphy (2010). Con este estudio se cree haber dado respuesta a una de las carencias detectadas por del Río y Martínez (2007) en la investigación empírica en gestión de la calidad en España, como era la práctica ausencia de estudios sobre RSC y sobre las sinergias entre herramientas de gestión. También esperamos haber aportado información valiosa para

poder llenar las lagunas detectadas en la investigación sobre CSP en España y ampliar su campo de estudio más allá de las áreas ambientales, tal y como sugería Reverte (2009). De esta forma responderemos a las preguntas planteadas por Lindgreen, Swaen y Johnston (2009) sobre la necesidad de comprender cómo las organizaciones realizan sus políticas de RSC, y de Bhattacharya y Sen (2004) sobre cómo despliegan sus prácticas de RSC, en otras palabras: como aplican el CSP.

Al hacer esto se han querido seguir las líneas de investigación de búsqueda de un enfoque interdisciplinar, ecléctico, a los estudios sobre el CSP sugerida por Wood (2010), y la búsqueda de la relación entre las prácticas de gestión de la calidad y las dimensiones de la RSC solicitada por Tarí (2011). Estos planteamientos habían sido escasamente contemplados en los estudios previos.

Figura 7.1: Nuevo modelo exploratorio de la gestión del CSP



Fuente: Elaboración propia

7.3 IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

En la presente investigación se ha estudiado la capacidad de gestión del Modelo EFQM de Excelencia en un tema transversal como es la RSC, incluyendo dimensiones de la misma deficientemente investigadas hasta ahora como los temas económicos y sociales. Para ello se ha utilizado una metodología mixta, cualitativa y cuantitativa, en un entorno real.

Presentadas en apartado anteriores las conclusiones para el mundo académico, es necesario exponer cuales son las implicaciones para la práctica empresarial. Tanto en el estudio teórico como en el empírico se ha visto que el Modelo EFQM de Excelencia tiene una propuesta de valor **sólida** en RSC que permite a las organizaciones gestionar su CSP. No obstante se han detectado importantes lagunas, referidas en su mayoría a que el Modelo está diseñado desde una perspectiva europea donde existe un gran desarrollo legal y reglamentario, RSC Implícita, en las dimensiones de la RSC. Esta característica puede suponer un **problema** a la hora de utilizar el Modelo EFQM como impulsor de acciones en CSP en entornos donde el desarrollo legislativo no sea tan avanzado.

En cuanto a los temas mejor recogidos en el Modelo EFQM las organizaciones pueden esperar buenas prácticas con **suficiente valor** en RSC en Gobernanza, Prevención de la contaminación y consumo sostenible, temas relacionados con consumidores y usuarios y formación y desarrollo de las capacidades de los trabajadores.

En cambio una organización que desee desarrollar su implicación en RSC ha de avanzar **más allá** de la propuesta de valor del Modelo EFQM de Excelencia en temas de DD.HH. (Debida Diligencia las Situaciones de Riesgo para los DD.HH. y en Evitar la Complicidad), Medio Ambiente (Protección del Medio Ambiente, la Biodiversidad y la Restauración de Hábitats Naturales), Prácticas Justas de Operación (Anti-corrupción, Participación Política Responsable, Competencia Justa, y Respeto a los Derechos de Propiedad). Por último los temas relativos a la Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad requieren de un enfoque **proactivo** que, tal y como se ha visto, no está recogido dentro del Modelo EFQM de Excelencia con la debida profundidad. La importancia de estas lagunas y puntos fuertes en RSC es relevante toda vez que en el estudio empírico se ha demostrado que las organizaciones las **replican** en su implantación de acciones de CSP.

Respecto a una de las aplicaciones más comúnmente empleada del Modelo EFQM de Excelencia, la evaluación, las organizaciones estudiadas han demostrado ser capaces de **identificar** mediante ella áreas de mejora relativas a las dimensiones de la RSC. No obstante para que la información contenida en los diferentes procesos de evaluación produzca la deseada mejora en la gestión parece necesaria una **implantación real** que se pueda enmarcar dentro de una estrategia global que contemple la RSC. Sin ellas las organizaciones no están aportando **valor real** a la sociedad al no poder establecer un verdadero

equilibrio entre sus grupos de interés y no poder demostrar capacidad para la rendición de cuentas. De esta forma la RSC se encontraría en una etapa parecida a la que tuvo la calidad hace tiempo, —y en la que todavía es posible que se encuentran algunas organizaciones—, y en la que las organizaciones manifestaban un compromiso con la calidad más bien retórico, que no se correspondía con políticas, planes o procesos realmente implantados en las organizaciones.

Al igual que ocurre con la calidad, el compromiso con la RSC presenta un marcado **perfil evolutivo**. En este trabajo de investigación se ha aportado a la práctica de gestión la relación entre los diferentes elementos de las dimensiones del desarrollo en CSP con el compromiso de las organizaciones con el Modelo EFQM de Excelencia. Así se provee a éstas de unas indicaciones de cuáles pueden ser sus **objetivos de gestión** en función de los resultados de sus procesos de evaluación. Los resultados del estudio de casos permiten sugerir que un nivel de desarrollo en CSP elevado se corresponde con niveles comparativamente más avanzados de compromiso con el Modelo EFQM de Excelencia. Para alcanzarlos es necesario que los líderes de las organizaciones se comprometan con la RSC de forma que no antepongan el bienestar personal o los intereses de determinados grupos a los valores morales y al beneficio colectivo.

A lo largo de la investigación se ha comprobado como las organizaciones se **apoyan** en sistemas de gestión certificados con normas internacionales, ISO 14001 y OHSAS 18001 principalmente. De esta forma las organizaciones parecen buscar un soporte operativo en las dimensiones del CSP que no encuentran en el Modelo EFQM de Excelencia. Tal y como se ha podido comprobar la implantación de estas normas permite a las organizaciones alcanzar ciertos niveles de desarrollo dentro de las dimensiones del modelo evolutivo del CSP. En cambio en otras, estas herramientas no aportan todo el soporte que una buena implantación del CSP requiere. En consecuencia, con este análisis, las organizaciones conocen donde pueden esperar razonablemente alcanzar logros en RSC, —si se produce una adecuada implantación de estas normas—, y donde es necesario recurrir a otro tipo de enfoques.

A lo largo de esta investigación se ha puesto de manifiesto que las acciones en CSP, al margen de que han de estar ponderadas en función del **impacto** de la organización en los temas de RSC, no es necesario para acometerlas emplear enfoques que fueran más allá de los ya asumidos, es decir no es necesario elevar artificialmente el nivel de impacto en RSC, sino aplicar de forma más **estricta** las propuestas de valor que el Modelo EFQM tiene en RSC.

En definitiva en este trabajo hemos visto como las organizaciones se están adentrando en la, para muchos, **terra incognita** de la Sostenibilidad apoyando para ello su CSP en herramientas de gestión asentadas, relacionadas con su impacto en la sociedad en determinadas dimensiones de la RSC. Este avance, lento pero paulatino, está favorecido por el **valor** otorgado a estos temas por sus líderes dentro de un compromiso por la Excelencia en la Gestión.

Como fin último, este trabajo de investigación pretende **orientar** a las organizaciones para que puedan comprender mejor sus relaciones con la Sostenibilidad y la RSC para que de esta forma puedan acometer acciones de CSP en un entorno de Excelencia. En este sentido si se plantea la Sostenibilidad como el **objetivo** de una organización, el papel de la RSC sería el **camino** que recorreríamos mediante el CSP el cual estaría **guiado** por el Modelo EFQM de Excelencia y donde el liderazgo **impulsaría** y **coordinaría** las etapas a recorrer en función del **impacto** de la organización en la sociedad a la que sirve. Para que esto sea posible hay que comprender que la Sostenibilidad ha de estar en la **Visión** de la organización donde las acciones de CSP son la consecuencia de la gestión desde los **Valores** del **impacto** de la **Misión** en las **dimensiones** de RSC que afectan a los **grupos de interés**.

7.4 LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El proceso de investigación conlleva la necesidad de realizar múltiples elecciones y la toma de variadas decisiones sobre diferentes aspectos de los objetivos, las metodologías y los sujetos de estudio. Por ello se puede decir que las limitaciones son inherentes al proceso y, en muchos casos, el comienzo de futuras líneas de investigación.

Una de las limitaciones al presente trabajo se encuentra en la propia naturaleza del proceso de Reconocimiento de la EFQM, que no garantiza —al ser un sumatorio de la puntuación de la valoración de las acciones implantadas— la uniformidad en el compromiso con todos los aspectos de la gestión. Así elevados niveles de compromiso en alguno de ellos pueden enmascarar otros resultados no tan valorables.

Respecto a la información aportada por las autoevaluaciones en relación al nivel de desempeño en CSP se produce una limitación como consecuencia de que estas son realizadas por uno de los grupos de interés de las organizaciones como es el de sus trabajadores. Este hecho, que es una gran fortaleza para poder conocer tanto su opinión como el grado de integración de las prácticas de CSP, se torna una debilidad si se quiere conocer la opinión de otros grupos de interés y el estado de gestión del impacto de la organización en RSC. Proponemos que en futuras investigaciones se cuente con la opinión de otros grupos de interés relevantes tales como clientes y proveedores.

Dado que la investigación se ha centrado en un estudio de casos presenta las limitaciones inherentes a esta metodología de trabajo. Por lo tanto factores como la localización geográfica, el tamaño, su sector y la titularidad, todos ellos objeto de elección por parte del investigador, pueden tener una importante influencia en las características de las prácticas de CSP encontradas. La principal consecuencia es que los hallazgos del estudio empírico pueden perder validez si se generalizan sus resultados a otras organizaciones con características diferentes. Asimismo, el número de personas entrevistadas, al ser una muestra de la plantilla de cada organización, puede influir en que las opiniones vertidas no representen la opinión general sobre los temas tratados.

Respecto al empleo de la escala de medición PRESOR se asume que ésta presenta la limitación de la deseabilidad social y que la persona entrevistada puede verse impelida a dar una contestación basada más en la idea de agrandar que en las motivaciones que subyacen en su prácticas diarias. En cuanto al grado de respuesta a la escala de medición PRESOR, y a pesar de ser elevado —35 contestaciones de 71 posibles— no se ha alcanzado la totalidad de la población por lo que puede que los resultados no sean significativos.

A lo largo del proceso de investigación llevado a cabo en el presente trabajo han surgido líneas de investigación que no han podido ser abordadas, por diferentes motivos, pero que se considera de interés poder acometerlas en un futuro cercano.

De los resultados del estudio sobre la percepción de la ética y la RSC por parte de los directivos en las organizaciones con reconocimientos EFQM se deriva una nueva línea de investigación en la que se pretende conocer con más detalle la existencia de una relación entre el nivel de compromiso con el Modelo EFQM de Excelencia y la implantación de acciones en CSP. Asimismo es necesario poder ampliar el número de respuestas, y la profundidad de las mismas, para lo que se entrevistaría de forma personal a los directivos.

Como futuras líneas de investigación se sugiere, de forma general, que las herramientas de GC, y en concreto los Modelos de Excelencia, deberían someterse a un análisis mucho más exhaustivo que el realizado hasta ahora, ya que su autoproclamada capacidad de gestión de todas las actividades de las organizaciones merece ser contrastada en cada área en relación con el estado del arte de los conocimientos. Este análisis adquiere una mayor importancia si tenemos en cuenta que las sucesivas revisiones del Modelo EFQM de Excelencia, programadas desde 2010 cada tres años, pretenden actualizarlo para que sea útil a las organizaciones en un escenario cambiante.

Asimismo la comprobación, tanto teórica como empírica, de la relación entre el modelo de Maon, Lindgreen y Swaen (2010) y otros modelos de Excelencia, caso del Malcolm Baldrige y el Premio Deming, permitiría conocer la contribución de la GC a la implantación del CSP.

Como forma de evitar las limitaciones de un estudio de casos se pretende abordar en futuros trabajos investigaciones con un grupo de organizaciones más amplio, aunque tomando para ello como base el modelo propuesto en el presente estudio. Así, bien podría tener sentido un estudio ampliando el número de casos estudiados al incrementar el número de organizaciones por nivel de Sello EFQM, realizar el estudio a todas las organizaciones de un mismo territorio o el análisis en profundidad a organizaciones de un mismo sector. De esta forma los hallazgos de estos estudios se podrían comparar con los del presente, incrementado el conocimiento sobre la relación entre las prácticas en el Modelo EFQM de Excelencia y las prácticas en CSP.

De entre todas ellas se considera como relevante la búsqueda de patrones de implantación tanto del Modelo EFQM de Excelencia como de las prácticas en CSP. Como posibles motivaciones a considerar para la implantación de prácticas en CSP nos gustaría señalar: el entorno institucional entendido éste como el papel que juega en la promoción de las mejores prácticas de gestión las administraciones públicas, y la ventaja competitiva a la hora de la compra pública; las presiones de otros grupos de interés, y la mejora de la reputación de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrams, F., 1951. Management's responsibilities in a complex world. *Harvard Business Review*, mayo, pp. 29-34.
- AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc. (2005 en inglés, 2006 en castellano). Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.
- Ackerman, R.W., 1973. How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51 (4), pp. 88-98.
- Ackerman, R.W., 1975. The Social Challenge to business. Cambridge, M.A. Harvard University Press.
- Ackerman, R.W., Bauer, R.A., 1976. Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma, Reston Publishing Company, Reston, VA.
- Acutt, J. N., Medina-Ross, V., O'Riordan, T., 2004. Perspectives on corporate social responsibility in the chemical sector: A comparative analysis of the Mexican and South African cases. *Natural Resources Forum*, 28(4), pp. 302-316.
- Adams, G., McQueen, G., Seawright, K., 1999. Revisiting the price impact of Quality awards, *Omega*, Vol. 27, pp. 595-604.
- Adebanjo, D., 2001. TQM and business excellence: Is there really a conflict?. *Measuring Business Excellence*, 5(3), pp. 37-40.
- Adebanjo, D., Mann, R., 2008. Business excellence. *BPIR Management Brief*, 4(6), 1-16. Retrieved from http://new.bpir.com/images/stories/Mbrief/mgtbriefvol4iss6_be.pdf
- AECA, 2003. Marco Conceptual de Responsabilidad Social Corporativa, Comisión de Responsabilidad Social Corporativa. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
- AENOR, 2009. Norma RS 10 - Sistema de gestión de la responsabilidad social - Requisitos. Disponible en http://www.aenor.es/aenor/certificacion/resp_social/resp_rs10.asp [Consultada el 7 de julio de 2011]
- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Ministerio de Administraciones Públicas, 2006. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia. Disponible en: http://www.aeval.es/comun/pdf/Guia_EFQM_corta_04_06.pdf. [Consultada el 2 de diciembre de 2009].
- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Ministerio de Administraciones Públicas, 2007. Guía de apoyo para la elaboración de la memoria de presentación al Premio a la excelencia en la Gestión Pública. Disponible en: http://www.aeval.es/comun/pdf/premios/Guia_elaboracion_memoria_Premio_Excelencia2007-4.pdf. [Consultada el 2 de diciembre de 2009]
- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Ministerio de Administraciones Públicas, 2009. Guía para el Reconocimiento a la Excelencia. Disponible en: http://www.aeval.es/comun/pdf/calidad/Guia_del_solicitante_Sello_EVAM_2009.pdf. [Consultada el 2 de diciembre de 2009]
- Agudo, J.M., Garcés, C., Salvador, M., 2012. Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance. *Journal of Cleaner Production*, 35 Noviembre, pp. 25-38
- Aguilera, R. V., Cuervo-Cazurra, A., 2004. Codes of good governance worldwide: what is the trigger? *Organizations Studies*, 25 (3), pp. 417-446.
- Aguilera, R. V., Jackson, G., 2003. The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), pp. 447-465.
- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A., Ganapathi, J., 2007. Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 836-863.
- Ahire, S.L., Golhar, D.Y., 1996. Quality management in large vs small firms. *Journal of Small Business Management*, 13(2), pp. 1-13.
- Ahire, S.L., Golhar, D.Y., Waller, M.A., 1996. Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27 (1), pp. 23-56.

- Ahire, S.L., Ravichandran, T., 2001. An innovation diffusion model of TQM implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48(4), pp. 445–464.
- Ahmed, A.M., Yang, J.B., Dale, B.G., 2003. Self-assessment methodology: The route to business excellence. *Quality Management Journal*, 10(1), pp. 43-57.
- Ahmed, N. U., Montagno, R.V., Flenze, R.J., 1998. Organizational Performance and Environmental Consciousness: an empirical study. *Management Decision*, 36(2), pp. 57–62.
- Ahmed, P.K., Machold, S., 2004. The quality and ethics connection: Toward virtuous organizations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(4), pp. 527-545.
- Albareda V., L. (2009). La contribución de las autoridades privadas a la gobernanza global: las élites empresariales en las iniciativas de Responsabilidad Social de la Empresa. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Albinger, H. S., Freeman, S. J., 2000. Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), pp. 243–253.
- Alfaro-Saiz, J.J., Carot-Sierra, J.M., Rodríguez-Rodríguez, R., Jabaloyes-Vivas, J.M., 2011. Seeking organisational excellence by using the information coming from the EFQM excellence model as starting point: application to a real case. *Total Quality Management*, 22(8), pp. 853–868.
- Al-Musleh, A. M., 2010. Development of a framework for total quality management principles in the construction companies with special reference to the construction companies in the state of Qatar. Tesis doctoral. School of Engineering and Material Sciences at the Queen Mary, University of London, London, United Kingdom Disponible en: <https://qmro.qmul.ac.uk/xmlui/bitstream/handle/123456789/2321/AL-MUSLEHDevelopmentOf2011.pdf?sequence=1> [Consultada el 30 de agosto de 2012]
- Alonso-Almeida, M.M, Barcos-Redín, L., Martín-Castilla, J., 2006. Quality Management in Tourist Processes. Síntesis, Madrid.
- Alonso-Almeida, M.M., 2011. Quality awards and excellence models in Africa: An empirical analysis of structure and positioning. *African Journal of Business Management*, 5(15), pp. 6388-6396.
- Alonso-Almeida, M.M., Fuentes-Frias, V.G., 2012. International quality awards and excellence quality models around the world. A multidimensional analysis. *Quality & Quantity*, 46(2), pp. 599-626.
- Al-Tabbaa, O., 2012. Organization Sustainability and Performance Improvement Using Quality Models: The Case of Non-Profit Sector. University of Leeds - Leeds University Business School (LUBS) (January 31, 2012). Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=2071163> [Consultado el 15 de octubre de 2010]
- Alvarado, A., 2008. Responsabilidad Social Empresarial percibida desde una perspectiva sostenicentrica, y su influencia en la reputación de la empresa y en el comportamiento del turista. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia.
- Álvarez, M.A., Moreno, A., Mataix, C., 2012. The analytic hierarchy process to support decision-making processes in infrastructure projects with social impact. *Total Quality Management & Business Excellence*. pp. 1-11
- Aly, M. A., 1997. Is self-assessment (as a powerful tool for total quality management implementation) suitable in the Middle East context? The experience of a petrochemical global company”, *Total Quality Management*, 8(2/3), pp. 54-59.
- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G., 1994. A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 472–509.
- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G., Devaraj, S., 1995. A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: preliminary empirical findings. *Decision Sciences*, 26 (5), pp. 637–658.
- Andrew, A., Peter, E., 2007. Structuring qualitative enquiry in management and organization research. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 2(1), pp. 62-77.
- Andriof J, McIntosh, M., 2001. Perspectives on Corporate Citizenship. Sheffield, UK: Greenleaf.

- ANECA, 2007. Evaluación de servicios universitarios y unidades de gestión. Convenio ANECA-CEG. Disponible en: http://www.aneca.es/var/media/188944/ueei_pes_convocatoria_v3_070612v01.pdf [Consultado el 26 de marzo de 2012]
- Annan, K., 2004. Mensaje del Secretario General de la ONU para el Forum 2004 de la European Foundation for Quality Management. Disponible en: <http://archives-trim.un.org/webdrawer/rec/541603/view/Item-in-Miscellaneous%20Organizations%20-%202004%20-%20E.PDF> [Consultado el 30 de diciembre de 2012]
- APA, 2001, Publication Manual of the American Psychological Association, 5th Edition (American Psychological Association, Washington, DC).
- Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., Garcia- Morales, J. V., 2008. Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), pp. 88–103.
- Argandoña, A., 2009 ¿Puede la Responsabilidad Social Corporativa ayudar a entender la crisis financiera? IESE Business School, Documento de Investigación DI-790. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0790.pdf> [Consultado el 15 de octubre de 2010]
- Argandoña, A., Isea, R., 2011. ISO 26000 una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, nº 11 junio de 2011. Disponible en: http://www.cgtbalears.org/bancamarch/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=134&Itemid=44 [Consultado el 16 de febrero de 2012]
- Argandoña, A., von Weltzein, H., 2009. Corporate social responsibility: One size does not fit all. Collecting evidence from Europe. Working Paper WP-834 IESE Business School. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0834-E.pdf> [Consultado el 16 de febrero de 2012]
- Argenti, P.A., 2004. Collaborating with Activists: How Starbucks Works With NGOs. *California Management Review*, 47(1), pp. 91-116.
- Arias, M., 2003. Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa, Papers Proceedings 2003, XVII Congreso Nacional XIII Congreso Hispano-Francés AEDem, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux, pp. 19-28.
- Arrow, K. J. 1974. *The Limits of Organization*. New York: Norton.
- Asif, M., Searcy, C., Garvare, R., Ahmad, N., 2011. Including sustainability in business excellence models. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), pp. 773-786.
- Askey, J.M., Dale, B.G., 1994. From ISO series registration to total quality management: an examination. *Quality Management Journal*, July, pp. 67–76.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Comisión de Responsabilidad Social Corporativa, 2004. Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., Hatfield, J. D., 1985. An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28, pp. 446-463.
- Avlonas, N. y Swannick, J., 2009. Developing Business Excellence while Delivering Responsible Competitiveness. The case of Lloyds TSB, en Jonker, J. y Eskildsen, J. (Ed.), *Management Models for the Future*, Springer. Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.180.5813&rep=rep1&type=pdf> [Consultado el 7 de enero de 2013]
- Azofra, V., 2004. El gobierno de la empresa en perspectiva internacional. Bueno Campos, E. (ed.). *El gobierno de la empresa. En busca de la transparencia y la confianza*. Pyramided, Madrid, pp. 95-113.
- Baccarani, C., 2008. What does ethical behaviour mean in management activities? *The TQM Journal*, 20(2), pp. 154-165.
- Backman, J. (Ed.), 1975. *Social responsibility and accountability*. New York: New York University Press.
- Bagnoli, M., Watts, S., 2003. Selling to socially responsible consumers: Competition and the private provision of public goods. *Journal of Economics and Management Strategy*, 12(3), pp. 419-445.

- Baird, P.L., Geylani, P.C., Roberts, J.A., 2012. Corporate Social and Financial Performance Re-Examined: Industry Effects in a Linear Mixed Model Analysis. *Journal of Business Ethics*, 109(3), pp. 367-388.
- Balbastre, F., Cruz, S., Moreno-Luzón, M., 2005. A model of quality management self assessment: An exploratory research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(5), pp. 432–451.
- Balbastre, F., 2001. La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratorio. Tesis doctoral. Departamento de Dirección de Empresas, Universitat de Valencia.
- Balbastre, F., Redondo, A., Revuelto, L., 2010. El Modelo de Excelencia EFQM como Conductor del Cambio en el Proceso de Formación de la Estrategia. El Caso de la Cooperativa de Enseñanza La Comarcal. En XX Congreso Nacional de ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa) Granada, España 12, 13 y 14 de septiembre de 2010. Disponible en http://www.acede.org/congreso_coms.php [Consultada el 28 de octubre de 2010].
- Balzarova, M.A., Castka, P., 2012. Stakeholders' Influence and Contribution to Social Standards Development: The Case of Multiple Stakeholder Approach to ISO 26000 Development. *Journal of Business Ethics*, 1(11), pp. 265-279.
- Bañón-Gomís, A., Guillén-Parra, M., Ramos-López, N., 2011. La Empresa Ética y Responsable. *Business Review*. Nº 30, segundo trimestre. Disponible en: http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR30010-03.pdf [Consultado el 21 de julio de 2011]
- Barkemeyer, R., 2007. Beyond compliance – Below expectations? Cross-Border CSR, development and the UN Global Compact. En Corporate Responsibility Research Conference, Leeds, Reino Unido, 15, 16 y 17 de julio Disponible en <http://www.crrconference.org/previousconferences/crrc2007/02bb5f99770cd5901.html> [Consultada el 16 de enero de 2011].
- Barnard, C. I., 1938. The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnea, A., Rubin, A., 2010. Corporate Social Responsibility as a Conflict Between Shareholders. *Journal of Business Ethics*, 97(1), pp. 71–86.
- Barnett, M. L., 2007. Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), pp. 794–816.
- Barney, J.B., 1986a. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management of Science*, 32(10), pp. 1231-1241.
- Barney, J.B., 1986b. Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), pp. 656-665.
- Baron, D. P., 1995. Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components, *California Management Review*, 37(2), 47–65.
- Barret, R., 1998. Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization. Butterworth-Heinemann. Woburn.
- Barrett, D., 2009. Corporate Social Responsibility and Quality Management Revisited. *The Journal for Quality & Participation*, 31(4), pp. 24–30.
- Bartunek, J. M., Rynes, S. L., Ireland, R. D., 2006. What makes management research interesting, and why does it matter? *Academy of Management Journal*, 49(1), pp. 9–15.
- Bayo-Moriones, A., Merino, J., Escamilla-de-León, S. A., Selvam, R.M., 2010. The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices. *International Journal of Production Economics*, 130(1), pp. 33-42.
- Bazeley, P., 2008. Mixed methods in management research. In Richard Thorpe & Robin Holt (Eds) (2008) *The SAGE Dictionary of Qualitative Management Research*, London: Sage (pp.133-136).
- Beaver, G., Jennings, P., 2000. Editorial overview: Small business, entrepreneurship and enterprise development. *Strategic Change*, 9(7), pp. 397–403.
- Belu, C., 2009. Ranking Corporations Based on Sustainable and Socially Responsible Practices. A Data Envelopment Analysis (DEA) Approach. *Sustainable Development*, 17(4), pp. 257-268.

- Bemowski, K., 1992. The Quality Glossary. *Quality Progress*, 25(2), pp. 18-29.
- Benbasat, I., Goldstein, D.K., Mead, M., 1987. The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, 11, pp. 369-386.
- Bendell, J., Miller, A., Wortmann, K., 2011. Public policies for scaling corporate responsibility standards. Expanding collaborative governance for sustainable development. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2(2), pp. 263-293.
- Bendheim, C., Waddock, S., Graves, S., 1998. Determining best practice in corporate-stakeholder relations using data envelopment analysis: An industry-level study. *Business & Society*, 37(3), pp. 306-338.
- Beneytez, B., 2007. Estado de implantación de la Responsabilidad Corporativa en la empresa española. Fundación EOI. Disponible en: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:12106/componente12104.pdf [Consultado el 14 de septiembre de 2012]
- Benner, M., Veloso, F., 2008. ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective. *Journal of Operations Management*, 26(5), pp. 611-29.
- Berle, A. A., Means, G. C., 1932. The modern corporation and private property. New York: Macmillan.
- Berman, S. L., Wicks, A.C., Kotha, S., Jones, T.M., 1999. Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), pp. 488-506.
- Bernhart, M. S., Maher, F.J.S., 2011. ISO 26000 In Practice: A User Guide. Quality Press, Milwaukee.
- Besley, T., Ghatak, M., 2007. Retailing public goods: The economics of corporate social responsibility. *Journal of Public Economics*, 91(9), pp. 1645-1663
- Beu, D., Buckley, M. R., 2001. The hypothesized relationship between accountability and ethical behaviour. *Journal of Business Ethics*, 34(1), pp. 57-73.
- Bhaskaran, S., Polonsky, M., Cary, J. y Fernández, S., 2006. Environmentally sustainable food production and marketing; opportunity or hype? *British Food Journal*, 108 (8), pp. 677-690.
- Bhattacharya, C. B., S. Sen, 2004. Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 47(1), pp. 9-24.
- Bhattacharya, C.B., Sen, S. y Korschun, D., 2008. Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), pp. 37-44.
- Black, S.A., Crumley, H.C., 1997. Self-assessment: what's in it for us? *Total Quality Management*, 8(2), pp. 96-9.
- Black, S.A., Porter, L.J., 1996. Identification of the critical factors of TQM, *Decision Science*, 27(1), pp. 1-21.
- Black, S.A., Porter, L.J., An empirical model for total quality management. *Total Quality Management*, 6(2), pp. 149-164.
- Blanco, H., Bustos, B., 2004. Normalización y Comercio Sustentable en Sudamérica. RIDES, Santiago de Chile, Chile.
- Blombäck, A., Wigren, C., 2009. Challenging the importance of size as determinant for CSR activities. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 20(3), pp. 255 – 270.
- Bluhm, D.J., Harman, W., Lee, T. W., Mitchell, T.R., 2011. Qualitative Research in Management: A Decade of Progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), pp. 1866-1891.
- Blyth, A., 2005. Business Behaving Responsibly. *Director*, 59(1), p. 30.
- Bohoris, G.A., 1995. A comparative assessment of some major quality awards. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(9), pp. 30-43.
- Boli, J., Hartsuiker, D., 2001. World culture and transnational corporations: sketch of a project. Paper presented at the International Conference on Effects of and Responses to Globalization. Istanbul.
- Bonache, J., 1999. El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 3, enero-junio, pp. 123-140.

- Bonoma, T.V., 1983. A Case study in case research: marketing implementation. Working paper 9-585-142, Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston, MA.
- Bou, J.C., Beltrán, I., 2005. Total Quality Management, highcommitment human resource strategy and firm performance: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(1), pp. 71-86.
- Boudewijn, B., Roger, W., 1991. Top Management Must Participate. *The Journal for Quality and Participation*, 14 (4). p. 10.
- Boulding, K.E., 1956. General systems theory: the skeleton of science. *Management Science*, 2(3), pp. 197-208.
- Bou-Llusar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., 2005. To what extent do enablers explain results in the EFQM Excellence Model? An empirical study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22 (4), pp. 337-353.
- Bou-Llusar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., 2009. An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), pp. 1-22.
- Bowd, R., Bowd, L., Harris, P., 2006. Communicating corporate social responsibility: an exploratory case study of a major UK retail centre. *Journal of Public Affairs*, 6(2), pp. 147-155.
- Boulter, L., Bendell, T., Abas, H., Dahlgard, J., Singhal, V., 2005. Reports on EFQM and BQF Funded Study into the Impact of the Effective Implementation of Organizational Excellence Strategies on Key Performance Results. University of Leicester: The Centre of Quality Excellence.
- Bowen, H.R., 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- Bowers, D. P., 2011 en Bernhart, M. S., Maher, F.J.S., *ISO 26000 In Practice: A User Guide*. Quality Press, Milwaukee.
- Bowman, E., 1978. Strategy, Annual Reports, and Alchemy. *California Management Review*, 20, pp. 64-71.
- Bowman, J. S., Wittmer, D.L., 2000. The Unfashionable Drucker: Ethical and Quality Chic. *Journal of Management History*, 6(1), pp. 13-29.
- Boys, K., Karapetrovic, S., Wilcock, A., 2004. Is ISO 9004 a path to business excellence? Opinion of Canadian standards experts. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(8), pp. 841-860.
- Bragdon, J.H., Marlin, J.T., 1972. Is pollution profitable? *Risk Management*, 19, pp. 9-18.
- Brammer, S. J., Pavelin, S., 2006. Corporate reputation and Social Performance: the importance of fit. *Journal of Management Studies*, 43(3), pp. 435-455.
- Brancato, C.K., 1995. *New Corporate Performance Measures*. New York: The Conference Board.
- Branco, M.C., Rodrigues, L.L., 2006. Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), pp. 111-132.
- Brannen, J., 1992. Combining Qualitative and Quantitative Approaches: An Overview, in J. Brannen (ed.) *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*, pp. 3-37. Aldershot: Avebury.
- Bravo, E., Herrera, L., Pedraza, A., 2011. Gestión de la capacidad de innovación: un estudio exploratorio de empresas tecnológicas en España. En XXI Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial, Cali, Colombia, 6, 7 y 8 de abril de 2011. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/5376/1/6P3.pdf [Consultado el 24 de septiembre de 2012]
- Breja, S.K., Banwet, D.K., Iyer, K. C., 2011. Quality strategy for transformation: a case study. *The TQM Journal*, 23(1), pp. 5 - 20.
- Bromiley, P., Marcus, A., 1989. The deterrent to dubious corporate behaviour: profitability, probability, and safety recalls. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 233-50.
- Brooks, L.J., 1995. Higher Stakes. *CA Magazine*. 128, 2, 53.
- Brown, A., Van der Wiele, T., 1995. Quality management self-assessment in Australia. *Total Quality Management*, 7(3), pp. 293-308.

- Brown, T. J., Dacin, P. A., 1997. The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), pp. 68–84.
- Brunsson, N., 2000. Organizations, markets and standardization. En A World of Standards, Brunsson N, Jacobsson B (eds). Oxford University Press: Oxford/New York, pp. 21–39.
- Brunsson, N., Jacobsson, B., 2000. The contemporary expansion of standardization. In: Brunsson, N., Jacobsson, B., et al. (Eds.), A World of Standards. Oxford University Press, Oxford, pp. 1–17.
- Bryman, A., 1988. Quantitative and Qualitative in Social Research. Unwin Hyman, London.
- Bryman, A., 2004. Social Research Methods (2nd edition). Oxford: Oxford University Press. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bryman, A., 2006. Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? *Qualitative Research*, 6(1), pp. 97-113.
- Cabrera, M. K., Déniz, M. C., 2001. Particularidades de la Dirección de los Grupos de Interés en la Empresa Familiar, Proceedings of the X International Conference of the European Association of Management and Business Economics. Reggio Calabria, Italy.
- Calvo de Mora, A, Leal, A., Roldán, J.L., 2006. Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, 14(2), pp. 99–122.
- Calvo de Mora, A., Cauzo, L., Picón, A., Ruíz, C., 2012. Analysis of the Key TQM Factors in the EFQM Model and their Relation to Key Business Results. Recent researches in business and Economics. Proceedings of the 4th WSEAS World Multiconference on Applied Economics, Business and Development (AEBD '12) Porto, Portugal, July 1-3, 2012. Disponible en: <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2012/Porto/AEBD/AEBD-03.pdf> [Consultado el 1 de septiembre de 2012]
- Cambra, J. J., 2004. Análisis de las relaciones proveedor cliente en el contexto de los mercados industriales: un estudio empírico en las denominaciones de origen (D. O.) vinícolas de Aragón, Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza.
- Cameron, R., Molina-Azorín, J.F., 2011. The acceptance of mixed methods in business and management research. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(3), pp. 256-270.
- Campbell, D. T., 1975. Qualitative Knowing in Action Research. En Brenner, M., Marsh, P. y Brenner, M. (Eds.): The Social Context of Methods, Croom Helm, London, pp. 184-209.
- Campbell, D. T., Fiske, D., 1959. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), pp. 81-105.
- Campbell, D., Fiske, D., 1959. Convergent and Discriminant Validation by the Multi-trait-Multi-method Matrix. *Psychological Bulletin*, 56, pp.81-85.
- Campbell, J.L., 2007. Why would corporations behave in socially responsible way?: An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32, pp. 946-967
- Campbell, K., Sherman, W.R., 2010. Lists & More Lists: Making Sense Of Corporate Reputations. *Journal of Business & Economics Research*, 8(7), pp. 47-58.
- Carnegie, A., 1900. The Gospel of Wealth, and Other Timely Essays. New York: Century.
- Caro, F.J.; Díez, E.P., 2005. Investigación cualitativa asistida por ordenador en economía de la empresa. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 11(2), pp. 45-58. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2741/274120419003.pdf> [Consultado el 30 de marzo de 2012]
- Carroll, A. B. (Ed.), 1977. Managing corporate social responsibility. Boston: Little, Brown.
- Carroll, A. B., 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. The *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505.
- Carroll, A. B., 1981. Business and society: Managing corporate social performance. Boston: Little, Brown.
- Carroll, A. B., 1991. Corporate social performance measurement: A commentary on methods for evaluating an elusive construct. *Research in corporate social performance and policy*, 12(42), pp. 385-401.

- Carroll, A. B., 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders - balancing economic, legal, and social responsibilities. *Business Horizons*, 34(4), pp. 39-48.
- Carroll, A. B., 1995. Stakeholder thinking in three models of management morality: a perspective with strategic implications. En Näsi, J. (Ed.), *Understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki, Finland: LSR-Julkaisut Oy/LSR-Publications, pp. 47-74.
- Carroll, A. B., 1998. The four face of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 100-101, pp.1-7
- Carroll, A. B., 1999. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), pp. 268-295.
- Carroll, A. B., 2000. A commentary and an overview of key questions on corporate social performance measurement. *Business and Society*, 39(4), pp. 466-478.
- Carroll, A. B., Buchholtz, A. K., 2006. *Business and society: Ethics and stakeholder management* (6th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Carroll, A.B., 2004. Managing Ethically with Global Stakeholders: a present and future Challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), pp. 114-120.
- Carroll, A.B., 2008a. The A to Z of Corporate Social Responsibility: A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organisations. En Visser, W., Matten, D., Pohl, M., Tolhurst, N., Böhmer, K. (eds). John Wiley & Sons, Ltd, pp. 122-131.
- Carroll, A.B., 2008b. A history of corporate social responsibility: concepts and practices. En Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, pp. 19-46.
- Carroll, A.B., Shabana, K.M., 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), pp. 85-105.
- Carroll, J., Swatman, P., 2000. Structured-Case: A methodological framework for building theory in information systems research. Proceedings of the 8th European Conference of Information Systems, pp. 116-123, Vienna University, Vienna, Austria.
- Casadesús, M., Heras, I., 2005. El boom de la calidad en las empresas españolas. *Universia Business Review*, nº7, tercer trimestre. Disponible en <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0032005090.pdf> [Consultado el 22 de julio de 2011]
- Casadesús, M., Karapetrovic, S., 2005. Has ISO 9000 lost some of its lustre? A longitudinal impact study. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(6), pp. 580-596.
- Casper, S.: 2007, *Creating Silicon Valley in Europe: Public Policies Towards New Technology Industries* (Oxford University Press, Oxford, UK).
- Castelo, M., Lima, L., 2006. Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), pp. 111-132.
- Castka, P., Balzarova, M., Bamber, C., Sharp, J., 2004c. How can SMEs effectively implement the CSR agenda - a UK case study perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(3), pp. 140-149.
- Castka, P., Balzarova, M.A., 2007a. A critical look on quality through CSR lenses. Key challenges stemming from the development of ISO 26000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), pp. 738-752.
- Castka, P., Balzarova, M.A., 2007b. A Pathway to 'CSR Excellence': the roles of ISO 9000 and ISO 26000, en 12-ICIT 9-11/4/07 in RoC Going for Gold ~ Quality Standards: ISO 9000, etc. Paper nº: 02-05. Disponible en: <http://bm.nsysu.edu.tw/tutorial/iylu/12th%20ICIT/02-05.pdf> [Consultado el 27 de junio de 2011].
- Castka, P., Balzarova, M.A., 2008. The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardisation of social responsibility—an inside perspective. *International Journal of Production Economics*, 113(1), pp. 74-87

- Castka, P., Bamber, C., Sharp, J. M., 2004d. Implementing Effective Corporate Social Responsibility and Corporate Governance – A Framework, British Standards Institution, London.
- Castka, P., Bamber, C.J. Sharp, J.M., 2004b. Benchmarking intangible assets: enhancing teamwork performance using self-assessment. *Benchmarking: An International Journal*, 11(6), pp. 571-583.
- Castka, P., Bamber, C.J., Bamber, D. J., Sharp, J.M. 2004a. Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems - in search of a feasible CSR management system framework. *The TQM Magazine*, 16(3), p. 216-224.
- Castka, P., Bamber, C.J., Sharp, J.M., 2003. Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model. *Journal of Management Development*, 22(2), pp. 149-70.
- Castresana, J. I., Fernández, R., 2005. Theoretical Foundation of the EFQM Model: The Resource-based View. *Total Quality Management*, 16(1), pp. 31–55.
- Caux Round Table Principles for Business, 1994.
- Cepeda, G., 2006. La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 29, pp. 57-82.
- Chatterji, K.A, Levine, D.I., Toeffel, M.W., 2007. How Well Do Social Ratings Actually Measure Corporate Social Responsibility? Working Paper n° 33, Harvard Business School. Disponible en: http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_33_chatterjietal.pdf [Consultada el 25 de agosto de 2010]
- Checkland, P., 1995. Soft Systems Methodology and its relevance to the development of informations systems, en *Information systems provision: the contribution of Soft Systems Methodology*, Stowell, F. (ed.), London, McGraw and Hill, pp. 1-17.
- Choi, J., Wang, H., 2007. The Promise of a Managerial Values Approach to Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 75(4), pp. 345–359.
- Chrisman, J.; Chua, J.H.; Kellermanns, F. y Chang, E., 2007. Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60(10), pp. 1030-1038.
- Christofi, P., Sisaye, S., Bodnar, G., 2008. The integration of TQM into Sustainability. *Internal Auditing*, 23(1). pp. 33.
- Chua, J. H., Chrisman, J.J., Sharma, P., 1999. Defining the Family Business by Behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice Summer*, 23(4), pp. 19–39.
- Clark, J. M., 1916. The changing basis of economic responsibility. *Journal of Political Economy*, 24, pp. 209–29.
- Clark, J. M., 1939. *Social control of business*. New York: McGraw-Hill.
- Clarkson, M. B. E., 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 92-117.
- Club Excelencia en Gestión, 2008. V Informe de la Excelencia en España 2008.
- Club Excelencia en Gestión, 2009a. VI Informe de la Excelencia en España 2009. Disponible en: http://www.clubcalidad.com/V2/html/control/file/Informe%20EFQM%20_09.pdf [consultado el 14 de septiembre de 2012]
- Club Excelencia en Gestión, 2009b. FAQs Modelo 2010: Disponible en: <http://www.clubexcelencia.org/LinkClick.aspx?fileticket=IzmAv8rlbK0%3d&tabid=387&language=es-ES> [Consultada el 21 de marzo de 2012]
- Club Excelencia en Gestión, 2010a. Guía de transición al Modelo EFQM 2010. Disponible en: <http://www.clubexcelencia.org/LinkClick.aspx?fileticket=Qol4qWbeLv8%3d&tabid=93> [Consultada el 21 de marzo de 2012]
- Club Excelencia en Gestión, 2010b. Guía del Esquema de Reconocimiento V06. Disponible en <http://www.clubexcelencia.org/LinkClick.aspx?fileticket=fHNwQzM8EME%3d&tabid=247> [Consultada el 4 de enero de 2012]

- Club Excelencia en Gestión, 2010c. VII Informe de la Excelencia en España 2009. Disponible en: http://www.clubexcelencia.org/Portals/0/publicaciones/vii_informe_excelencia.pdf [consultado el 14 de septiembre de 2012]
- Club Excelencia en Gestión, 2011. VIII Informe de la Excelencia en España 2009. Disponible en: http://www.clubexcelencia.org/Portals/0/boletin/b198_inf_exc.pdf [consultado el 14 de septiembre de 2012]
- Club Excelencia en Gestión, 2012. Especial Modelo EFQM de Excelencia 2013. Visión. Disponible en <http://www.visionceg.com/index.php/modelo-efqm-2013> [Consultado el 26 de octubre de 2012]
- Cochran, P. L., Wood, R. A., 1984. Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), pp. 42-56.
- Coelho, P. R. P., McClure, J. E., Spry, J. A., 2003. The social responsibility of corporate management: A classical critique. *Mid-American Journal of Business*, 18(1), pp. 15-24.
- Colby, B. N., 1996. Cognitive anthropology. En D. Levinson y M. Ember (Eds.), *Encyclopedia of cultural anthropology* (pp. 209 -215). New York, NY, EE. UU., Henry Holt
- Comisión de las Comunidades Europeas, 1996. Working documents of the services of the Commission concerning a European Quality Promotion Policy for improving European competitiveness [SEC (96) 2000] 30/10/96
- Comisión de las Comunidades Europeas, 2000. Libro Blanco sobre responsabilidad ambiental. COM(2000) 66 final. Disponible en: http://ec.europa.eu/environment/legal/liability/pdf/el_full_es.pdf [Consultado el 28 de junio de 2011].
- Comisión de las Comunidades Europeas, 2001a. Desarrollo sostenible en Europa para un mundo mejor: Estrategia de la Unión Europea para un desarrollo sostenible. COM (2001) 264 final. Diponible en <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0264:FIN:ES:PDF> [Consultada el 21 de junio de 2012]
- Comisión de las Comunidades Europeas, 2001b. Libro verde, Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. COM (2001), 366 final. Disponible en <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:ES:PDF>. [Consultada el 6 de mayo de 2010].
- Comisión de las Comunidades Europeas, 2002. Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. COM (2002) 347 final. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:es:PDF> [Consultada el 9 de junio de 2010].
- Comisión de las Comunidades Europeas, 2003. Libro verde, El espíritu empresarial en Europa. COM (2003) 27 final. Disponible en: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2003/com2003_0027es01.pdf [Consultada el 6 de mayo de 2010].
- Comisión de las Comunidades Europeas, 2005. Revisión de la Estrategia para un desarrollo sostenible. Plataforma de acción. COM (2005) 658 final. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0658:FIN:ES:PDF> [Consultada el 21 de junio de 2012]
- Comisión de las Comunidades Europeas, 2006. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: Hacer de Europa un polo de Excelencia. COM(2006) 136 final. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:es:PDF> [Consultada el 9 de junio de 2010].
- Comisión de las Comunidades Europeas, 2007. Guía para la Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible. Un futuro sostenible a nuestro alcance. Disponible en: http://www.magrama.gob.es/es/ministerio/planes-y-estrategias/estrategia-espanola-de-desarrollo-sostenible/guia_de_la_estrategia_europea_de_desarrollo_sostenible_ve_tcm7-14888.pdf [Consultada el 21 de junio de 2012]
- Comisión de las Comunidades Europeas, 2008. Comunicación de la Comisión, 2008. Acerca del Informe de 2008 sobre la Competitividad en Europa COM(2008) 774 final. Disponible en <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0774:FIN:es:PDF>

lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0774:FIN:ES:PDF [Consultado el 27 de octubre de 2010]

- Comisión de las Comunidades Europeas, 2010a. Comunicación de la Comisión: EUROPA 2020 Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. COM (2010) 2020. Disponible en http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100303_1_es.pdf. [Consultada el 6 de mayo de 2010].
- Comisión de las Comunidades Europeas, 2010b. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Hacia un Acta del Mercado Único. Por una economía social de mercado altamente competitiva. Cincuenta propuestas para trabajar, emprender y comerciar mejor todos juntos. COM(2010) 608 final Disponible en <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0608:FIN:ES:PDF> [Consultada el 27 de octubre de 2011]
- Comisión de las Comunidades Europeas, 2011. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Una renovada estrategia de la UE para 2011-14 para la Responsabilidad Social Corporativa. COM (2011) 681 final. Disponible en: http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/COM2011_682_en.pdf [Consultada el 26 de octubre de 2011].
- Comisión Nacional del Mercado de Valores. Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (2006). Disponible en http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_unificado_Esp_04.pdf [Consultada el 4 de agosto de 2010].
- Consejo de Europa, 2001. Sesión nº 2392 EMPLEO Y POLÍTICA SOCIAL. Accesible en <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=PRES/01/451&format=HTML&aged=1&language=ES&guiLanguage=en> [Consultada el 10 de junio de 2010].
- Conti, T., 1991. Company quality assessment. *The TQM Magazine*, 1, June-July, pp. 14-27.
- Conti, T., 1993a. Company quality assessment, *Total Quality Management*, August, pp. 227-232.
- Conti, T., 1993b. Building Total Quality: A guide for management, Chapman & Hall, London
- Conti, T., 1997a. Optimizing self-assessment. *Total Quality Management*, 8(2/3), pp. 5-15
- Conti, T., 1997b. Organizational Self-Assessment, Chapman & Hall, London.
- Conti, T., 2004. How to Conceptually Harmonize ISO 9000 Certification, Levels of Excellence Recognition and Real Improvement. *Total Quality Management*, 15(5-6), pp. 665-677.
- Conti, T., 2007. A history and review of the European Quality Award model. *The TQM Magazine*, 19(2), pp. 112-28.
- Cooper, H., 1984. The integrative research review, Sage, Beverly Hills, CA.
- Corbett, C. J., Luca, A., 2002. Global Survey on ISO 9000 and ISO 14000: Summary of Findings, UCLA, LA. Disponible en http://www.personal.anderson.ucla.edu/charles.corbett/papers/iso_survey_report_us.pdf [Consultada el 12 de Julio de 2011]
- Corbett, C.J., Kirsch, D.A., 2001. International diffusion of ISO 14000 certification. *Production and Operations Management*, 10(3), pp. 327-342.
- Corredor, P., Goñi, S., 2010. Quality awards and performance: is there a relationship? *The TQM Journal*, 22(5), pp. 529-538.
- Costa, I., Castelo, M., Dias, J., Eugénio, T., 2012. How Does the Market Value Corporate Sustainability Performance? *Journal of Business Ethics*, 108(4), pp. 417-428.
- Costa, J.J., 2009. Performance Prism, a new Approach to Corporate Social Responsibility. Tesis Fin de Máster. Aarhus School of Business. Aarhus University. Disponible en: http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/8008/PERFORMANCE_PRISM_A_NEW_APPROACH_TO_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_MASTER_THESIS_JUAN_JOSE_COSTA_CHILLIDA_MSC_BUSINESS_PERFOR_.pdf [Consultada el 19 de septiembre de 2012]

- Cramer, J., Jonker, J., van der Heijden, A., 2004. Making sense of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 55(2), pp. 215–222.
- Crane, A., Matten, D., A.B., 2008. A history of corporate social responsibility: concepts and practices. En Visser, W., Matten, D., Manfred, P. (eds), John Wiley & Sons, Ltd, pp. 52.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D., 2008. Introduction. En Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, pp. 3-15.
- Cravens, K., Goad-Oliver, E., Ramamoorti, S., 2003. The Reputation Index:: Measuring and Managing Corporate Reputation. *European Management Journal*, 21(2), pp. 201-202.
- Creswell, J.W., 2003. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2nd edition).
- Crosby, P., 1986. *Quality without tears: The Art of Hassle Free Management*. McGraw and Hill. New York.
- Crosby, P.B., 1980. *Quality is Free. The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill, New York.
- Crouch, C., 2006. Modeling the Firm in Its Market and Organizational Environment: Methodologies for Studying Corporate Social Responsibility. *Organization Studies*, 27(10), pp. 1533–1551.
- Crowe, T.J., Noble, J.S., Machimada, J.S., 1998. Multiattribute analysis of ISO 9000 Registration using AHP. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15(2/3), pp. 205-222.
- Crumley, H., Black, S., 1998. Excellence in action, *Total Quality Management*, 9(4-5), pp. 41-44.
- Cruz, S., Úbeda, J.E., Llimiñana, J, 2006. Principales motivos que conducen a la implantación de un sistema de Gestión de la Calidad y principios que subyacen. En XX Congreso Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. Palma de Mallorca, 5, 6 y 7 de Junio de 2006. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486940>. [Consultada el 13 de septiembre de 2010].
- Curkovic, S., 2003. Environmentally Responsible Manufacturing: The Development and Validation of a Measurement Model. *European Journal of Operational Research*, 146(1), pp. 130–155.
- Curkovic, S., Melnyk, S., Calantone, R., Handfield, R., 2000. Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award framework through structural equation modelling. *International Journal of Production Research*, 38(4), pp. 765-791.
- Curkovic, S., Vickery, S., Droge, C., 2000. Quality-related action programs: Their impact on quality performance and firm performance. *Decision Sciences*, 31(4), pp. 885-905
- Currall, S. C., Towler, A. J. 2003. Research methods in management and organizational research: toward integration of qualitative and quantitative techniques in A. Tashakkori, & C. Teddlie (Eds), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. pp. 513-526. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dahlgaard, J.J., Nilsson, L., 2002. Focused Self-Assessment: Diagnosing, Prioritising and Improvement. Annual Quality Congress, Denver, CO, 56(0), pp. 383-396.
- Dahlgaard-Park, S.M., 2008. Reviewing the European excellence model from a management control view. **The TQM Journal**, 20(2), pp. 98–119.
- Dahlsrud, A., 2008. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), pp. 1–13.
- Dale, A., Hill, S.B., 2002. *At the Edge: Sustainable Development in the 21st Century*, 2nd ed., Sustainability and the Environment Series, Vol. 232, University of British Columbia Press, Vancouver.
- Dale, B. G., Boaden, R. J., Lascelles, D. M., 1994. *Total Quality Management: an overview*. En Dale, B. G. (Ed.): *Managing Quality*, Prentice Hall, London
- Dale, B.G., 2003. *Managing Quality*, 4th ed. Blackwell Publishers, Oxford.
- Dale, B.G., Lascelles, D.M., 1997. Total quality management adoption: revisiting the levels. *The TQM Magazine*, 9(6), pp. 418 – 428.

- Dale, B.G., Zairi, M., Van der Wiele, A., Williams, A.R.T., 2000. Quality is dead in Europe - long live excellence - true or false? *Measuring Business Excellence*, 4(3), pp. 4-10.
- Dalton, D.R., Cosier, R.A., 1982. The four faces of social responsibility. *Business Horizons*, 25(3), pp. 19-27.
- Danco, L. A., 1992. Beyond survival. The Center for Family Business. Ohio, EE.UU.
- Darnall, N., Sides, S., 2008. Assessing the performance of voluntary environmental programs: Does certification matter? *Policy Studies Journal*, 36(1), pp. 95-117.
- Dartey-Baah, K., Amponsah-Tawiah, K., 2011. Exploring the limits of Western Corporate Social Responsibility Theories in Africa. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), pp. 126-137.
- Das, A., Handfield, R.B., Calantone, R.J., Ghosh, S., 2000. A contingent view of quality management: The impact of international competition on quality. *Decision Sciences*, 31(3), pp. 649-690.
- David, P., Kline, S., Dai, Y., 2005. Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: A dual process model. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), pp. 291-313.
- Davies, J., 2008. Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(4), pp. 383-99.
- Davis, J.H.; Schoorman, F.D. y Donaldson, L., 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), pp. 20-48.
- Davis, J.H.; Schoorman, F.D. y Donaldson, L., 2004. Toward a stewardship theory of management, en Clarke T. (ed.), *Theories of Corporate Governance*. Routledge. Oxon.
- Davis, K., 1960. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), pp. 70-76.
- Davis, K., 1967. Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, 10(4), pp. 45-50.
- Davis, K., 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), pp. 312-322.
- Davis, K., Blomstrom, R. L., 1975. *Business and society: Environment and responsibility* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Davis, K., Blomstrom, R.L., 1966. *Business and its Environment*. New York: McGraw-Hill.
- de Bakker, D., Groenewegen, P., den Hond, F., 2005. A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business and Society*, 44 (3), pp. 283-317.
- de George, R. T., 1986. *Business Ethics*, 2nd ed. New York: MacMillan Publishing Co
- de Godos, J.L., Fernández, R., Cabeza, L., 2012. Propiedad y control en la puesta en práctica de la RSC. Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa, 15(1), pp. 1-11. Disponible en: [http://www.elsevier.es/sites/default/files/elsevier/eop/S1138-5758\(11\)00073-9.pdf](http://www.elsevier.es/sites/default/files/elsevier/eop/S1138-5758(11)00073-9.pdf) [Consultado el 7 de marzo de 2012]
- de Godos, J.L., Fernández, R., Martínez, A., 2009. ¿Cómo influyen los altos directivos en las prácticas de RSC? Análisis del efecto mediador del papel percibido de la Ética y la Responsabilidad Social. En XIX Congreso nacional de ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa) Toledo, España 9, 10 y 11 de septiembre de 2009. Disponible en http://www.acede.org/congreso_coms.php [Consultada el 17 de septiembre de 2009].
- de la Cuesta, M., 2004. El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico de ICE*, N° 2813.
- de la Cuesta, M., 2010. La RSC: Una nueva forma de gestión. En *Introducción a la Sostenibilidad y la RSC*, Colección Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. Netbiblo
- Dean, J.W., Bowen, D.E., 1994. Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19(3), pp. 392-418.

- del Río, M.C., Martínez, M., 2007. Tendencias de la investigación empírica en el ámbito de la gestión de la Calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(1), pp. 91-102.
- Delmas, M. A., Montes-Sancho, M. J., 2010. Voluntary agreements to improve environmental quality: Symbolic and substantive cooperation. *Strategic Management Journal*, 31(6), pp. 575–601.
- Deming, W.E., 1986a. Out of the crisis. MIT Press. New York.
- Deming, W.E., 1986b. Quality, Productivity, and Competitive Position. Center for Advance Engineering Study, MIT, Cambridge, MA.
- Demuner, M. R., Mercado, P., Salgado, P., 2011. Gestión de calidad en PYMEs manufactureras certificadas con ISO 9001-2000. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, 9(35), pp. 79-97. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/342/34218346009.pdf> [Consultado el 18 de septiembre de 2012]
- Déniz, M. C., Cabrera, M. K., 2005. Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56 (1), pp. 27-47.
- Dentchev, N., 2004. Corporate Social Performance as a Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 55(4), pp. 397-412.
- Deshpandé, R., Webster, F.E., 1989. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), pp. 3–15.
- Dick, B., 1990. Convergent Interviewing, Interexchange, Bisbaden, Australia.
- Dierickx, I., Cool, K., 1989. Asset Stock, Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35 (12), pp. 1504-1513.
- Dierkes, M., Coppock, R., 1978. Europe Tries the Corporate Social Report. *Business and Society Review*, Spring, pp. 21–24.
- DIRCE, INE. Número de empresas activas (2007). Disponible en <http://www.ine.es/prodyser/pubweb/esp/emp/08.pdf>.
- Directrices de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) para Empresas Multinacionales (2000).
- Doane, D., 2005. The Myth of CSR. The problem with assuming that companies can do well while also doing good is that markets don't really work that way. *Stanford Social Innovation Review*, Fall, págs. 23-29.
- Dodangeh, J., Yusuff, R.M., 2011. A decision model for selecting of Areas for Improvement in EFQM model. 2011 IEEE International Conference on Quality and Reliability (ICQR), 14-17 Sept. 2011, pp. 529 - 535, Bangkok
- Dodd, E. M., 1932. For Whom are Corporate Managers Trustees? *Harvard Law Review*, 45(7), pp. 1145–1163.
- Dohan, D., Sanchez-Jankowski, M., 1998. Using Computers to Analyze Ethnographic Field Data: Theoretical and Practical Considerations. *Annual Review of Sociology*, 24(1), pp. 477-498.
- Donaldson, T., Preston, L.E., 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 65–91.
- Done, A., Voss, C., Rytter, N.g., 2011. Best practice interventions: Short-term impact and long-term outcomes. *Journal of Operations Management*, 29(5), pp., 500–513.
- Donnelly, R. G., 1964. The Family Business, *Harvard Business Review* 1, pp. 427–445.
- Doppelt, B., 2003. Leading Change Toward Sustainability. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Doppelt, B., 2003. Leading change toward sustainability: A change management guide for business, government and civil society. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Dotchin, J.A., Oakland, J.S., 1992. Theories and concepts in total quality management. *Total Quality Management*, 3(2), pp. 133–145.
- Dow, D., Samson, D., Ford, S., 1999. Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance? *Production and Operations Management*, 8(1), pp. 1–27.

- Drost, S., van Wijk, J., Vellema, S., 2010. Development value chains meet business supply chains – challenges in the concept of global value chains unraveled, Issue 002, Working Paper Series, The Partnerships Resource Centre at the Rotterdam School of Management.
- Drucker, P. F., 1984. The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 40(2), pp. 8-17.
- Drucker, P.F., 1955. The practice of management. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Drumwright, M. E., 1994. Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion. *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 1–19.
- Dubas, K.M., Nijhawan, I.P., 2005. A test of the EFQM Excellence Model of TQM. *Proceedings of the Academy of Marketing Studies* 10(2), pp. 9-12.
- Ducey, M.J., Larson, D.C., 1999. A fuzzy set approach to the problem of sustainability. *Forest Ecology and Management*, 115(1), pp. 29-40.
- Dunham, L., Freeman, R. E., Liedtka, J., 2006. Enhancing stakeholder practice: A particularized exploration of community. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), p. 23-42.
- Dunphy, D., Griffiths, A., Benn, S., 2003. Organizational Change for Corporate Sustainability. London: Routledge.
- Durán, A., 2005. Análisis del proceso de elaboración e implementación de instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa. Tesis doctoral no publicada. Departamento de Ingeniería Mecánica y Organización Industrial. Universidad Carlos III. Disponible en: <http://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/2333> [Consultada el 31 de mayo de 2012]
- Dyason, M. D., Kaye, M. M., 1997. Achieving real business advantage through the simultaneous development of managers and business excellence. *Total Quality Management*, 8(2 y 3), pp. 145-151.
- Easton, G.S., 1994. Methodology and industrial networks”, en Wilson, D. y Moller, K. (eds.): Relationships and networks: Theory and Applications, PWS, Kent.
- Easton, G.S., Jarrell, S.L., 1998. The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation. *Journal of Business*, 71(2), pp. 253-307.
- Ebner, D., 2007. Assessing Corporate Social Responsibility: CSR-Scan, Corporate Responsibility Research Conference, July, University of Leeds, Leeds.
- Ebrahim, A., Rangan, V.K., 2010. The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance. Working Paper 10-099, Harvard Business School Disponible en <http://www.hbs.edu/research/pdf/10-099.pdf> [Consultado el 25 de agosto de 2010].
- Eby, L. T., Hurst, C. S., Butts, M. A., 2009. Qualitative research: the redheaded stepchild in organizational and social science research?”. In Lance, C. and Vandenberg, R. (Eds), *Statistical and Methodological Myths and Urban Legends: Doctrine, Verity and Fable in the Organizational and Social Sciences*. New York: Routledge, pp. 221–244.
- Eccles, R.G., Ioannou, I., Serafeim, G., 2012. The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance. Working Paper 12-035. Harvard Business School. Disponible en: <http://www.hbs.edu/research/pdf/12-035.pdf> [Consultado el 18 de septiembre de 2012]
- Edmondson, A. C., McManus, S. E., 2007. Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32, pp. 1155–1179.
- Edwards, A. L., 1953. The relationship between the judged desirability of a trait and the probability that the trait will be endorsed. *Journal of Applied Psychology*, 37(2), pp. 90-93
- Eells, R., 1956. Corporate giving in a free society. New York.
- Eells, R., Walton, C., 1974. Conceptual foundations of business (3rd ed.). Burr Ridge, IL: Irwin.
- EFQM, 2003. EFQM Framework for Corporate Social Responsibility. European Foundation For Quality Management.

- EFQM, 2004. Excellence One Toolbook for Corporate Social Responsibility. European Foundation For Quality Management.
- EFQM, 2009. Modelo EFQM de Excelencia. European Foundation For Quality Management. Publicado en castellano por el Club Excelencia en Gestión.
- EFQM, 2012a. Declaraciones de Herman Van Rompuy, Presidente del Consejo Europeo. Disponibles en: <http://www.efqm.org/en/PdfResources/Press%20Release%20Model%202013.pdf> [Consultadas el 10 de octubre de 2012]
- EFQM, 2012b. Modelo EFQM de Excelencia. European Foundation For Quality Management. Publicado en castellano por el Club Excelencia en Gestión.
- EFQM, 2012c. Declaraciones de Matt Fisher, CEO de la EFQM. Disponibles en: <http://www.efqm.org/en/Home/TheEFQMExcellenceModel/TheEFQMExcellenceModel2013/tabid/428/Default.aspx> [Consultadas el 8 de diciembre de 2012]
- Egri, C. P., Ralston, D.A., 2008. Corporate Responsibility: A Review of International Management Research from 1998 to 2007. *Journal of International Management*, 14(4), pp. 319–339.
- Ehrenfeld, J.R., 2000. Industrial ecology: paradigm shift or normal science? *American Behavioral Scientist*, 44(2), pp. 229–244.
- Eisenhardt, K.M., 1989. Building theories from Case Study research. *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 532-550.
- Elkington, J., 1997. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Capstone Publishing, Oxford. Y Jeurissen, R., (2000). *Journal of Business Ethics*, 23 (2), pp. 229-231.
- Elkington, J., 2004. Biting the bullet points. In European Business Forum (Ed.), EBF on corporate social responsibility. London: EBF.
- Elkington, J., 2006. A new market is born. Director, 59(11), p. 22.
- Elkington, J., 2008. En Visser, W., Matten, D., Pohl, M., Tolhurst, N., Böhmer, K. (eds) The A to Z of Corporate Social Responsibility: A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organisations. John Wiley & Sons, Ltd, pp. 445-446.
- Ellis, L., Bastin, C., 2011. Corporate Social Responsibility in Times of Recession: Changing Discourses and Implications for Policy and Practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(5), pp. 294-305.
- Elms, H., Brammer, S., Harris, J.D., Phillips, R.A., 2010. New Directions in Strategic Management and Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 20(3), pp. 401-426.
- Entine, J., 1995. The Body Shop: Truth & consequences. *Drug & Cosmetic Industry*, 156(2), 54.
- Entine, J., 1997. Vivisectioning the anti-vivisectionist movement. *Drug & Cosmetic Industry*, 160(1), pp. 38-41.
- Epstein, E. M., 1987. The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate responsiveness. *California Management Review*, 29(3), pp. 99-114.
- Erhard, W., Jensen, M., Zaffron, S., 2009. Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics and Legality. Harvard Business School NOM Working Paper No. 06-11
- Eriksson, H., Garvare, R., 2005. Organisational performance improvement through quality award process participation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (9), pp. 894–912.
- Eriksson, P., Kovalainen, A., 2008. Qualitative Methods in Business Research. Sage, London.
- Escanciano, C., 2001. La Empresa Española y su opinión sobre el ISO 9000. Análisis de los resultados de un estudio Empírico. *Economía Industrial*, 341, pp. 151-159
- Escrig, A. Bou, J.C., Beltrán, I., Roca, V., 2011. Modelling the Implications of Quality Management Elements on Strategic Flexibility. *Advances in Decision Sciences*, diciembre. Disponible en: <http://downloads.hindawi.com/journals/ads/2011/694080.pdf> [Consultado el 31 de agosto de 2012]

- Escrig, A., 2004. TQM as a Competitive Factor: a Theoretical and Empirical Analysis. *Internacional Journal of Quality and Reliability Management*, 21(6), pp. 612-637
- Eskildsen, J.K., Dahlgaard, J.J., 2000. A causal model for employee satisfaction. *Total Quality Management*, 11 (8), pp. 1081-94.
- Esterberg, K. G., (2002). Qualitative methods in social research. New York, NY, EE.UU., McGraw&Hill.
- Etheredge, J. M., 1999. The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: An Alternative Scale Structure. *Journal of Business Ethics*, 18(1), pp. 51-64.
- European Corporate Governance Institute. Disponible en http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php. [Consultada el 22 de junio de 2009]
- European Multistakeholder Forum on CSR 2004. Final results and recommendations.
- Evan, W. M., Freeman, R. E., 1988. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In T. Beauchamp, N. Bowie (Eds.), *Ethical Theory and Business*: 75-93. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Farmer, R.N., 1964. The ethical dilemma of American capitalism. *California Management Review*, 6(4), pp. 47-58.
- Farrar, M., 2000. Structuring success: a case study in the use of the EFQM Excellence Model in school improvement. *Total Quality Management*, 11(4/6), pp. 691-696.
- Farris, J. A., van Aken, E. M., Letens, G., Chearksul, P., Coleman, G., 2011. Improving the performance review process: A structured approach and case application. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(4), pp.376 – 404.
- Feigenbaum, A.V., 1961. Total Quality Control, McGraw-Hill, New York.
- Fernández, E., Junquera, B., Ordiz, M., 2006. Managers' Profile in Environmental Strategy: A Review of the Literature. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, pp. 261-274.
- Fernández-Polanco, F., Sánchez, I., García, E.J., 2007. El modelo de Sostenibilidad Integrado como modelo de gestión, medición y gobierno de la Responsabilidad Social de las Organizaciones. En el XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones El Buen Gobierno de las Organizaciones (EBEN – ESPAÑA). IESE Business School Barcelona, 8 y 9 de junio de 2007. Disponible en <http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XV/FernandezPolancoSanchezGarcia.pdf> [Consultada el 1 de septiembre de 2010].
- Fielding, N., Lee, R., (eds.), 1998. Computer Analysis and Qualitative Research. Sage Publications, London.
- Finn, M., Porter, L.J., 1994. TQM self-assessment in the UK. *The TQM Magazine*, 6(4), pp. 56-61.
- Fisscher, O., Nijhof, A., 2005. Implications of business ethics for quality management. *The TQM Magazine*, 17(2), pp. 150-160.
- Flatt, S. J., Kowalczyk, S.J., 2011. Corporate Reputation Persistence and Its Diminishing Returns. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19), pp. 1-10.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S., 1994. A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 1 (4), 339-366.
- Fombrun, C. J., 2005. Building corporate reputation through CSR initiatives: Evolving standards. *Corporate Reputation Review*, 8(1), pp. 7-11.
- Fombrun, C., Gardberg, N. A., Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.
- Fombrun, C., Shanley, M., 1990. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), pp. 233- 258.
- Foncubierta, M., J., 2012. Eficiencia empresarial y Responsabilidad Social en la Administración Portuaria Estatal: el caso de la Autoridad Portuaria de la Bahía de Algeciras. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 10, Editada por Fundación Luis Vives. Disponible en: <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/10/articulos/83595/index.html> [Consultada el 16 de octubre de 2012]

- Fong, C., 2002. Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Fong, C., 2002. Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Fong, C., 2005. El estudio de casos en la investigación de la ventaja competitiva: criterios a evaluar, Papers Proceedings, XIX Congreso Nacional XV Congreso Hispano-Francés AEDEM, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, pp. 406-421.
- Fontrodona, J., Argandoña, A., 2011. Una visión panorámica de la ética empresarial. *Universia Business Review*. N° 30, segundo trimestre. Disponible en: http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR30010-01.pdf [Consultado el 21 de julio de 2011]
- Foot, J., Gaffney, N., Evans, J.R., 2010. Corporate social responsibility: Implications for performance excellence. *Total Quality Management*, 21(8), pp. 799-812.
- Foretica, 2009. Las nuevas reglas de juego, RSEarcch, 1. Disponible en http://foretica.es/recursos/doc/Biblioteca/Documentos_de_interes/Otros/35907_161116112009135920.pdf [Consultada el 25 de noviembre de 2010]
- Foretica, 2012. Planes de Acción de RSE de gobiernos europeos. Comparativa y recomendaciones de Forética para el Plan Nacional de Acción de RSE de España. Disponible en: http://www.foretica.org/images/stories/documentos_generales/informe_planes_rse_foretica.pdf [Consultada el 26 de junio de 2012]
- Forza, C., Filippini, R., 1998. TQM impact on quality conformance and Customer satisfaction: a causal model, *International Journal of Production Economics*, 55(1), pp. 1-20.
- Foster, D., Jonker, J., 2007. Towards a Third Generation of Quality Management Searching for a Theoretical Re-Conceptualisation of Contemporary Organisations Based on the Notions of Stakeholders and Transactivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), pp. 683-703.
- Fountain, M., 1998. The target assessment model as an international standard for self-assessment. *Total Quality Management*, 9(4-5), 95-99.
- Fox, T., 2004. Corporate social responsibility and development: in quést of an agenda, *Development*, 47(3), pp. 29-36.
- Frederick, W. C., 1960. The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2, pp. 54-61.
- Frederick, W. C., 1978. From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thought. Working paper n° 279. Graduate School of Business, University of Pittsburgh. Posteriormente publicado en *Business and Society*, 33(2), pp. 150-164 (1994).
- Frederick, W. C., 1986. Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable in corporate affairs. *California Management Review*, 28(2), pp. 126-141.
- Frederick, W. C., 1998a. Moving to CSR4: What to pack for the trip. *Business and Society*, 37(1), pp. 40-59
- Frederick, W. C., 1998b. Creatures, Corporations, Communities, Chaos, Complexity: A Naturological View of Corporate Social Role. *Business and Society*, 37(4), pp. 358-389.
- Frederick, W.C., 1995. Values, Nature, and Culture in the American Corporation. New York: Oxford University Press.
- Frederick, W.C., 2006. Corporation, be Good! The story of corporate social responsibility. Indianapolis, Dog Ear Publishing.
- Freeland, C., 2010. What's BP's social responsibility?. The Washington Post, 18 de Julio de 2010. Disponible en <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/07/16/AR2010071604070.html?hpid=opinionsbox1%20> [Consultada el 22 de julio de 2010]

- Freeman, R. E., 1984. *Strategic Management. A stakeholder approach*. Mersfield, MA: Pitman Publishing Inc.
- Freeman, R. E., 1994. The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), p. 409.
- Freeman, R. E., 2009. Can Stakeholder Theorists Seize the Moment? *The Journal of Corporate Citizenship*, 36, pp. 21-24.
- Freeman, R. E., Gilbert, D. R., Jr., 1988. *Corporate strategy and the search for ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Freeman, R. E., Liedtka, J., 1991. Corporate social responsibility: A critical approach. *Business Horizons*, 34(4), pp. 92-98.
- Freeman, R. E., Martin, K., Parmar, B., 2007. Stakeholder Capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74(4), pp.303-314.
- Freeman, R. E., Phillips, R., 2002. Stakeholder theory: A Libertarian defence. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), pp. 331-349.
- Freeman, R. E., Reed, D. L. 1983. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), p. 88.
- Freeman, R. E., Velamuri, S. Ramakrishna, 2005. *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*, Palgrave Macmillan.
- Freeman, R.E., 1970. *Strategic Management: A Strategic Approach*, Pitman, Boston, MA
- Freiesleben, J., Pohl, T., 2004. Quality: An Ethical Inquiry. *Total Quality Management*, 15(9), pp. 1209–1216.
- Friedman, M., 1962. *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press. Posteriormente publicado un resumen en forma de artículo titulado: The Social Responsibility of business is to increase profits. The New York Times Magazine, 13 de septiembre de 1970. Disponible en: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> [Consultado el 27 de marzo de 2012]
- Fukukawa, K., Moon, J., 2003. A Japanese Model of Corporate Social Responsibility. A study of online reporting. Working Paper No.03/10. University of Bradford
- Fundación Adecco, 2010. I Estudio Directivos y Responsabilidad Corporativa, Disponible en http://www.fundacionadecco.es/_data/SalaPrensa/SalaPrensa/Pdf/226.pdf [Consultado el 29 de noviembre de 2010].
- Fundación Adecco, 2011. II Estudio Directivos y Responsabilidad Corporativa, Disponible en http://www.fundacionadecco.es/_data/SalaPrensa/SalaPrensa/Pdf/320.pdf [Consultado el 14 de septiembre de 2012].
- Fundación Iberoamericana para la Calidad, 2005. *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*.
- Fundación Iberoamericana para la Calidad, 2007. *Carta Iberoamericana por la gestión Sostenible*.
- Funk, V., 2007. Annual quality awards. *Qual. Prog*, 40, 42–44 (2007).
- Gadenne, D., Sharma, B., 2009. An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(9), pp. 865-880.
- Gallo, M. A., Melé, D., 1998, *Ética en la Empresa Familiar*. Editorial Praxis, Barcelona.
- Galperin, B., Lituchy, T., 1999. The implementation of quality management in Canada and Mexico: a case study, *International Business Review*, Vol. 8, pp. 323-349.
- García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Pastor-Agustín, G., Ramírez-Alesón, M., 2004. Total quality management in firms: Evidence from Spain. *Quality Management Journal*, 11(3), pp. 20–34.
- García-Lombardía, P., Argandoña, A., Fontrodona, J., 2009. El directivo de RSC: retos y dificultades de los nuevos agentes de cambio. Ediciones Deusto. Disponible en: <http://www.ean.ucr.ac.cr/Articulos/Administracion/El%20directivo%20de%20RSC.pdf> [Consultado el 5 de julio de 2011]

- Garriga, E., Melé, D., 2004. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), pp. 51-71.
- Garvare, R., Isaksson, R. 2001. Sustainable development: Extending the scope of business excellence models. *Measuring Business Excellence*, 5(3), p. 11-15.
- Garvin, D. A., 1988. *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press, New York.
- Garvin, D. A., 1991. How the Baldrige Award Really Works, *Harvard Business Review*, 69(6), pp. 80-95.
- Gasser, U. 2007. Responsibility for Human Rights Violations, Acts or Omissions, within the “Sphere of Influence” of Companies. Berkman Center for Internet and Society at Harvard Law School Research Publication No. 2007-12
- Gentili, E., Stainer, A., Stainer, L., 2003. Ethical Dimensions of Total Quality Management. *International Journal of Business Performance Management*, 5(2/3), pp. 237–244.
- George, C., Cooper, F., Douglas, A., 2003. Implementing the EFQM excellence model in a local authority. *Managerial Auditing Journal*, 18 (2), pp.122 - 127
- George, S., 1992. *The Baldrige Quality System: The Do-It-Yourself Way to Transform Your Business*, John Wiley & Sons, New York.
- Gerde, V.W., Wokutch, R. E., 1998. 25 years and going strong: A content analysis of the first 25 years of the Social Issues in Management Division Proceedings. *Business and Society*, 37(4), pp. 414-446.
- Getz, K. A., 1997. Research in Corporate Political Action: Integration and Assessment. *Business and Society*, 36(1), pp. 32–72.
- Ghobadian, A., Gallear, D., Hopkins, M., 2007. TQM and CSR nexus. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), pp. 704-721.
- Ghobadian, A., Gallear, D.N., 1996. Total quality management in SMEs, *Omega* 24(1), pp. 83-106.
- Ghobadian, A., Gallear, D.N., 1997. TQM and organisation size. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(2), pp. 121-163.
- Ghobadian, A., Woo, H.S., 1996. Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13(2), pp. 10–44.
- Gibson, K., 2000. The moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 26(3), pp. 245-257.
- Gjølberg, M., 2009. Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. *Scandinavian Journal of Management*, 25, pp. 10—22. Publicado en español en el nº 2 de la *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, mayo - agosto de 2009.
- Gladwin, T.N., Kennelly, J.J., Krause, T., 1995. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), pp. 874-907.
- Global Compact, 2003. Memorandum of understanding Between the United Nations Global Compact and The European Foundation for Quality Management (EFQM). Disponible en http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.1_news_archives/2003_10_30/mou_efqm.pdf [Consultado el 19 de julio de 2011]
- Global Reporting Initiative, 2010. GRI and ISO 26000: How to use the GRI Guidelines in conjunction with ISO 26000. Disponible en http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/E5A54FE2-A056-4EF9-BC1C-32B77F40ED34/0/ISOGRIReport_FINAL.pdf [Consultado el 13 de enero de 2011]
- Göbbels, M. 2002. Reframing corporate social responsibility: the contemporary conception of a fuzzy notion. In *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, Van Marrewijk M (ed.). *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), pp. 95-105.
- Godfrey, P.C., 2005. The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), pp. 777–798.
- Goel, A., Thakor, A., 2008. Overconfidence, CEO Selection, and Corporate Governance. *Journal of Finance*, 63(6), pp. 2737–2784

- Gómez, J., Martínez, M., Martínez., A., 2010. A critical evaluation of the EFQM Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), pp. 484-502.
- Gond, J.P., Crane, A., 2010. Corporate Social Performance Disoriented: Saving the Lost Paradigm? *Business Society*, 49(4), pp. 677-703.
- González, M. J. 2004. La ética económica de la Escuela de Salamanca. En de la Cuesta, M. y Rodríguez, L. (eds), *Responsabilidad Social Corporativa*. Salamanca. Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.
- Goodpaster, K. E., 1991. Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), pp. 53-73.
- Gourevitch, P., 1986. *Politics in Hard Times: Comparative Responses to International Economic Crises* (Cornell University Press, Ithaca, NY).
- Graafland, J. J., 2002. Corporate Social Responsibility and Family Business, Paper presented at the Research Forum of the Family Business Network 13th Annual Conference. Helsinki, Finland.
- Gracia, M.A.L., Nof, S.Y., 2009. Conflict resolution in supply chain security. *International Journal of Value Chain Management*, 3(2), pp. 168-186.
- Grandzol, J.R., Gershon, M., 1998. A survey instrument for standardizing TQM modelling research. *International Journal of Quality Science*, 3(1), pp. 80-105.
- Granovetter, M., 1985. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510.
- Gray, R., 2000. Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting and attestation: a review and comment. *International Journal of Auditing*, 4(3), pp. 247-268.
- Greenfield, W. M., 2004. In the Name of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 7(1), pp. 19-28.
- Greening, D. W., Gray., B., 1994. Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues. *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 467-498.
- Griffin, J.J, 2000. Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century. *Business & Society*, 39(4), pp. 479-491.
- Griffin, J.J., Mahon, F.J., 1997. The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate. Twenty-Five Years of Incomparable Research. *Business Society*, 36(1), pp. 5-31.
- Grinnell, R. M. y Unrau, Y. A., 2007. *Social work research and evaluation: Foundations of evidence-based practice* (8a Ed.). New York, NY, EE.UU., Oxford University Press.
- Grossi, P.C., 2007. A stakeholders-based Organization Performance Model. Tesis doctoral. Newport Business School, Department of Computing and Engineering. University of Wales, Newport Disponible en: <http://www.grossi.co.uk/downloads/thesis%20main.pdf> [Consultada el 29 de septiembre de 2012]
- Grunig, J. E., 1979. A new measure of public opinion on corporate social responsibility. *Academy of Management Journal*, 22(4), pp. 738-764.
- Guillén, M., 2006. *Ética en las Organizaciones. Construyendo Confianza*. Prentice-Hall (Pearson), Madrid.
- Guler, I., Guillen, M., F., Macpherson, J. M., 2002. Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), pp. 207-232.
- Gummesson, E., 1991. *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publications, Newbury Park, California.
- Gummesson, E., 2000. *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publications, Inc.; 2 edition, Thousands Oaks, California.
- Gutiérrez, L.J., Tamayo, I., Barrales, V., 2010. Quality management initiatives in Europe: An empirical analysis according to their structural elements. *Total Quality Management*, 21(6), pp. 577-601.
- Hackman, J.R., Wageman, R., 1995. Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40 (June), pp. 309-342.

- Hafeez, K., Malak, N., Abdelmeguid, H., 2006. A framework for TQM to achieve business excellence. *Total Quality Management*, 17(9), pp. 1213-1229.
- Hakes, C., Total Quality Management: A Key to Business Improvement, Chapman & Hall, London, 1991.
- Hall, P. A., Soskice, D., 2001. Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage (Oxford University Press, Oxford, UK).
- Hallström, K.T., 2008. ISO expands its business into Social responsibility. En Garsten, C., Boström, M. (eds). Organizing transnational accountability, editado por Edward Elgar Publishing Inc. Northampton, pp. 46-61.
- Handler, W. C., Kram, K.E., 1988. Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1, pp. 361-381.
- Handy, C., 2002. What's a business for? *Harvard Business Review*, 80(12), pp. 49-56.
- Hardjono, T., de Klein, P., 2004. Introduction on the European Corporate Sustainability Framework (ECSF). *Journal of Business Ethics*, 55(2) pp. 99-113.
- Harris, L., 1977. The Harris Survey. Chicago Tribune.
- Harrison, J.S., Freeman, R. E., 1999. Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5) pp. 479-485.
- Hart, S.L., 1997. Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75, pp. 66-76.
- Heald, M., 1957. Management's responsibility to society: The growth of an idea. *The Business History Review*, 31(4), pp. 375-384.
- Hemingway, C., A., Maclagan, P., W., 2004. Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), pp. 33-44.
- Henderson, D., 2001. Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility (Institute of Economic Affairs, London).
- Hendricks, K.B., Singhal, V.R., 1997. Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management Science*, 43(9), pp. 1258-1274.
- Hendricks, K.B., Singhal, V.R., 2000. The impact of total quality management (TQM) on financial performance: evidence from quality award winners 'don't count TQM out'. *Quality Progress*, April, pp. 35-42.
- Hendricks, K.B., Singhal, V.R., 2001. Firm characteristics, total quality management, and financial performance. *Journal of Operations Management*, 19, pp. 269-285.
- Henriques, A., 2012. Standards for change: ISO 26000 and sustainable development. International Institute for Environment and Development. London. Disponible en: <http://pubs.iied.org/pdfs/16513IIED.pdf> [Consultado el 23 de abril de 2012]
- Heras, I, Casadesús, M., Marimón, F., 2011. The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(2), 197-218.
- Heras, I., 2006. How quality management models influence company results: Conclusions of an empirical study based on the Delphi method. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(6), 775-794.
- Heras, I., Arana, G., Casadesús, M., 2006. A Delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. 23(7), pp. 807-827
- Heras, I., Errasti, A.M., Casadesús, M., López, A., 2003. Corporate Social Responsibility and Quality Management: The meeting point. An experience in the Mondragón Cooperative Corporation. Managing on the edge, University of Nijmegen, Holland
- Hermes, P., Ramis-Pujol, J., 2003. An evolution of excellence: Some main trends. *The TQM Magazine*, 15(4), pp. 230-243.
- Hernández, R., Fernández, P., Baptista, C., 2010. Metodología de la Investigación. McGraw and Hill.

- Hess, D., 2001. Regulating corporate social performance: a new look at corporate social accounting, auditing and reporting. *Business Ethics Quarterly*, 11(2), pp. 307-30
- Hessen, R., 1983. The Modern Corporation and Private Property: A Reappraisal. *Journal of Law and Economics*, 26(2), pp. 273-289.
- Hill, R. P., Ainscough, T., Shank, T., Manullang, D., 2007. Corporate social responsibility and socially responsible investing: A global perspective. *Journal of Business Ethics*, 70(2), pp. 165–174
- Hillman, A. J. Hitt, M.A., 1999. Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation, and Strategy Decisions. *Academy of Management Review*, 24(4), pp. 825–842.
- Hillman, A. J., Keim, G.D., 2001. Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issues: What's the Bottom Line. *Strategic Management Journal*, 22(2), pp. 125–139.
- Hillman, G.P., 1994. Making Self-assessment Successful. *The TQM Magazine*, 6(3), pp. 29-31.
- Hiscox, M.J., Schwartz, C., Toffel, M. W., 2008. Evaluating the Impact of SA 8000 Certification. Harvard Business School. Massachusetts. Disponible en: <http://www.hbs.edu/research/pdf/08-097.pdf> [Consultada el 23 de abril de 2011]
- Ho, D. C. K., Duffy, V. G., Shih, H. M., 2001. Total quality management: An empirical test for mediation effect. *International Journal of Production Research*, 39(3), pp. 529-548.
- Ho, F.N., Wang, H.D.M., Vitell, S.J., 2012. A Global Analysis of Corporate Social Performance: The Effects of Cultural and Geographic Environments. *Journal of Business Ethics*, 107(4), pp. 423-433.
- Ho, S.K.M., 1994. Is the ISO 9000 Series for Total Quality Management? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), pp. 74-89.
- Hoeffler, S. y Keller, K.L., 2002. Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21 (1), pp. 78-89.
- Hopkins, M., 2004. Corporate social responsibility: an issues paper. Working Paper No. 27. Policy Integration Department. World Commission on the Social Dimension of Globalization. International Labour Office, Geneva. Disponible en: http://www.ilo.org/legacy/english/integration/download/publicat/4_3_285_wcsdgp-27.pdf [Consultado el 8 de febrero de 2012]
- Hopkins, M., 2005. Measurement of Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management and Decision Making*, 6(3/4), pp. 213-231.
- Hopkins, M., 2006. Corporate Social Responsibility and International Development: Is Business the Solution? Earthscan, London.
- Horrigan, B.T., 2007. 21st Century Corporate Social Responsibility Trends - An Emerging Comparative Body of Law and Regulation on Corporate Responsibility, Governance, and Sustainability. *Macquarie Journal of Business Law*, 4, pp. 85-122.
- Horrigan, B.T., 2010. Corporate social responsibility in the 21st century: debates, models and practices across government, law and business. Edward Elgar Publishing.
- Human Rights Principles For Companies, 1998. Amnesty International January.
- Hung, H, 2011. Directors' Roles in Corporate Social Responsibility: A Stakeholder Perspective. *Journal of Business Ethics*, 103(3), pp. 385–402.
- Huntington, S. 1969. Political order in changing societies. New Haven, CT: Yale University Pres.
- Hurley, R.E., 1999. Qualitative Research and the Profound Grasp of the Obvious. *Health Services Research*, 34(5), pp. 1119-1136.
- Husted, B. W., Salazar, J., 2006. Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), pp. 5–91.
- Husted, B.W., 2000. A Contingency Theory of Corporate Social Performance. *Business Society*, 39(24).
- Iatridis, K., 2011. The influence of corporate social responsibility on business practice : the case of International Certifiable Management Standards. Tesis doctoral. University of Central Lancashire. Disponible en:

- http://clock.uclan.ac.uk/2810/2/Iatridis_Kosta_Final_e-Thesis_%28Master_Copy%29.pdf [Consultada el 25 de noviembre de 2012]
- Igalens, J., Gond, J.P., 2003. La mesure de la performance sociale de l'entreprise: une analyse critique et empirique des donnees ARESE. *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, 50, pp. 111-130.
- Igalens, J., Gond, J.-P., 2005. Measuring corporate social performance in France: a critical and empirical analysis of ARESE data. *Journal of Business Ethics*, 56(2), pp. 131-148.
- Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo: Nuestro futuro Común (Informe Brundtland), 1987. Naciones Unidas. Disponible en <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>. [Consultada el 19 de abril de 2010]
- Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo celebrada en Río de Janeiro, 3 a 14 de junio de 1992). Naciones Unidas. Disponible en <http://www.un.org/documents/ga/conf151/spanish/aconf15126-1annex1s.htm> [Consultada el 19 de abril de 2010]
- Ingle, S., 2000. An empirical investigation of approaches to new work practices. *The TQM Magazine*, 12(6), pp. 422-431.
- Innobasqué, 2011. RSE y competitividad en Euskadi. Una aproximación desde la Innovación Social. Disponible en <http://www.innobasqué.com/Modulos/DocumentosVisor.aspx?docId=639&js=1> [Consultado el 12 de enero de 2012]
- IQNet, 2011. IQNet SR 10 Sistemas de gestión de la responsabilidad social. Requisitos. Disponible en: http://www.aenor.es/documentos/certificacion/reglamentos/w_iqnet_sr10_esp.pdf [Consultada el 24 de diciembre de 2012]
- Irefin, I.A., Abdul-Azeez, I.A. & Hammed, G.O., 2001. A study of the effect of total quality management (TQM) Practices on organizational performance in Nigeria, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(7), pp. 466-484.
- Isaksson, R., Garvare, R. 2003. Measuring sustainable development using process models. *Managerial Auditing Journal*, 18(8). p. 649-656.
- Isaksson, R., 2006. Total quality management for sustainable development: Process based system models. *Business Process Management Journal*, 12 (5). pp. 632-645.
- Ishikawa, K., 1989. How to apply companywide quality control in foreign countries, *Quality Progress*, 22(9), pp. 70-74.
- ISO COPOLCO, 2002. The desirability and feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards. Final Report by the Consumer Protection in the Global Market Working Group of the ISO Consumer Policy Committee (COPOLCO), May 2002. International Organization for Standardization, Geneva.
- ISO, 1997. Friendship among equals: recollections from ISO's first fifty years. International Organization for Standardization. Central Secretariat. Disponible en: http://www.iso.org/iso/about/the_iso_story.htm [Consultado el 26 de enero de 2012]
- ISO, 2001. Guide 72: Guidelines for the Justification and Development of Management System Standards. ISO, Geneva
- ISO, 2006. Participating in the Future International Standard ISO 26000 on Social Responsibility. International Organization for Standardization. Disponible en: http://www.iso.org/iso/iso26000_2006-en.pdf [Consultado el 18 de Julio de 2011]
- ISO, 2007. The ISO Survey – 2007. International Organization for Standardization. Disponible en: <http://www.iso.org/iso/survey2007.pdf>. [Consultada el 22 de junio de 2009]
- ISO, 2008. The ISO Survey – 2008. International Organization for Standardization. Disponible en <http://www.iso.org/iso/survey2008.pdf>. [Consultada el 9 de diciembre de 2009]
- ISO, 2009. ISO/DIS 26000, Borrador de la Guía sobre la Responsabilidad Social. International Organization for Standardization. Disponible en http://isotc.iso.org/livelink/livelink/8659417/pNT-051_borrador_traducci%C3%B3n_ISO_DIS_26000_tras_Costa_Rica.doc?func=doc.Fetch&nodeid=8659417.

- En inglés en http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/-8929321/8929339/8929348/3935837/ISO_DIS_26000_Guidance_on_Social_Responsibility.pdf?nodeid=8385026&vernum=-2 [Consultada el 19 de abril de 2010]
- ISO, 2010a. ISO 26000 project overview. International Organization for Standardization. Disponible en http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview.pdf [Consultada el 7 de julio de 2011]
- ISO, 2010b. Social Responsibility. International Organization for Standardization. Disponible en: <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html> [Consultado el 8 de julio de 2011]
- ISO, 2011a. How does an organization go about implementing ISO 26000? Disponible en http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm [Consultada el 7 de julio de 2011]
- ISO, 2011b. ISO to develop sustainable event standard in run-up to 2012 Olympics. International Organization for Standardization. Disponible en <http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1281> [Consultada el 14 de julio de 2011]
- ISO, 2011c., Management System Basics. Disponible en: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/management_system_basics [Consultado el 23 de abril de 2012]
- ISO, 2012. ISO in figures. Disponible en: http://www.iso.org/iso/iso-in-figures_2011.pdf [Consultado el 24 de abril de 2012]
- ISO/AG/SR, 2004a. Working Report on Social Responsibility. ISO Advisory Group on Social Responsibility, International Organization for Standardization, Geneva. ISO/AG/SR, 2004b. Recommendations to the ISO Technical Management Board, Document: ISO/TMB AG CSR N32. International Organization for Standardization, Geneva.
- Itami, H., 1987. *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge.
- Jackson, G., Apostolakou, A., 2010. Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute?. *Journal of Business Ethics*, 94(3), pp. 371–394.
- Jackson, S., 1999. Exploring the possible reasons why the UK Government commended the EFQM excellence model as the framework for delivering governance in the new NHS. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 12(6), pp. 244-253.
- Jackson, S., 2001. *Using the EFQM Excellence Model within Health Care: A practical guide to success*. Kingsham Press, Chichester.
- Jacobs, B., Suckling, S., 2007. Assessing customer focus using the EFQM Excellence Model: a local government case. *The TQM Magazine*, 19(4), pp.368 – 378.
- Jacobsson, B., 2000. Standardization and expert knowledge. In *A World of Standards*, Brunsson N, Jacobsson B (eds). Oxford University Press: Oxford/New York; 40–49.
- Jacqués, M. L., 1993. A Question of Ethics. *The TQM Magazine*, 5(5), pp. 55–60.
- Jayaram, J., Ahire, S.I., Dreyfus, P., 2010. Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation—A focus on total effects. *Journal of Operations Management*, 28(4), pp. 345–356.
- Jenkins, H., 2009. A business opportunity model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), pp. 21–36.
- Jensen, M. C., 2002. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), pp. 235–256.
- Jensen, M.C., 2009. Integrity: Without it Nothing Works. *Rotman Magazine: The Magazine of the Rotman School of Management*, pp. 16-20, Fall 2009.
- Jo, H., Harjoto, M.A., 2011. Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(3), pp. 351–383

- Johnson, H. L., 1971. *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A.J., Turner, L. A., 2007. Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), pp. 112-133.
- Johnston, A., 2011. Facing up to Social Cost: the Real Meaning of Corporate Social Responsibility, *Griffith Law Review*, 20(1), pp. 221-244. Disponible en: http://papers.ssrn.com/Sol3/papers.cfm?abstract_id=1927066 [Consultado el 1 de febrero de 2012]
- Johnston, A., van Wijnbergen, C., 2010, Private Involvement in Compulsory Education. Paper Presented at the 17th Conference of Europeanists, Montreal, 15–17 April
- Johnston, W., Leach, M., Liu, A., 1999. Theory testing using case studies in business-to-business research, *Industrial Marketing Management*, 28(3), pp. 201-213.
- Jones, G. R., 2007. Senior Executives' Personal Values: The Role Personal Values Play in Decisions Regarding Corporate Philanthropy – A Theoretical Model. *International Journal of Management & Decision Making* 8(2–4), pp. 343–367.
- Jones, M., 2007. Using Software to Analyse Qualitative Data. *Malaysian Journal of Qualitative Research*, 1(1), pp. 64-76.
- Jones, M., Diment, K., 2010. The CAQDA Paradox: A divergence between research method and analytical tool. The International workshop on Computer-Aided Qualitative Research Asia (CAQRA2010) (pp. 82-86). The Netherlands: Merlien Institute. Disponible en: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1823&context=commpapers> [Consultado el 13 de marzo de 2012]
- Jones, T. M., 1980. Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 59-67.
- Jones, T. M., 1995. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economic. *Academy of Management Review*, 20(2), pp. 404–437.
- Jones, P., Comfort, D., Hillier, D., 2006. Reporting and reflecting on corporate social responsibility in the hospitality industry: A case study of pub operators in the UK. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), pp. 329 – 340.
- Joyner, B. E., Payne, D., 2002. Evolution and implementation: A study of values, business ethics, and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), pp. 297-311.
- Juran, J., Gryna, F., 1993. *Quality Planning and Analysis*. McGraw and Hill. New York.
- Kakuro, A., 2004. Development of 'science TQM', a new principle of quality management: Effectiveness of strategic stratified task team at Toyota. *International Journal of Production Research*, 42(17), pp. 3691–3706.
- Kang, Y.C., 1995. Before-profit corporate social responsibility and stakeholder management systems. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Kang, Y.C., Wood, D.J., 1995. En Nigh, D. y Collins, D. (Eds), Before-profit social responsibility – turning the economic paradigm upside-down, en *Proceedings of the 6th Annual Meeting of the International Association for Business and Society (IABS)*, Vienna, pp. 408-18.
- Kanji, G. K., Chopra, P. K., 2010. Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2), pp. 119-143.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1996. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), pp. 53-79.
- Karami, A., Rowley, J., Analoui, F., 2006. Research and knowledge building in management studies: an analysis of methodological preferences. *International Journal of Management*, 23(1), pp. 43-52.
- Karapetrovic, S., 1999. ISO 9000: the system emerging from the vicious circle of compliance. *The TQM Magazine*, 11(2), pp. 111-20.
- Karapetrovic, S., Casadesús, M., 2009. Implementing environmental with other standardized management systems: Scope, sequence, time and integration. *Journal of Cleaner Production*, 17(5), pp. 533-540.

- Karnani, A., 2007. Doing well by doing good—case study: ‘Fair & Lovely’ whitening cream. *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1351-1357.
- Kartha, C.P., 2004. A comparison of ISO 9000:2000 quality system standards, QS9000, ISO/TS 16949 and Baldrige criteria. *The TQM Magazine*, 16 (5), pp. 331–340.
- Kaynak, H., 2003. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), pp. 405–435.
- Keim, G., Baysinger, B., 1988. The Efficacy of Business Political Activity. *Journal of Management*, 14(2), pp. 163–180
- Kim, D. Y.Y., Kumar, V., Murphy, S.A. 2010. European Foundation for Quality Management Business Excellence Model: An integrative review and research agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), pp. 684-701.
- King, N., 1994. The Qualitative Research Interview, en Casell, C. y Gillian, S. (eds.): *Qualitative Methods in Organizational Research. A practical guide*, Sage, London.
- Klazinga, N., 2000. Re-engineering trust: the adoption and adaption of four models for external quality assurance of health care services in western European health care systems. *International Journal for Quality in Health Care*, 12 (3). pp. 183.
- Klefsjö, B., Bergquist, B., Garvare, R., 2008. Quality management and business excellence, customers and stakeholders. *The TQM Journal*, 20(2). pp. 120-129.
- Klein, J., Davar, N., 2003. Corporate social responsibility and consumers’ attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), pp. 203–217.
- Knouse, S. B., Carson, P.P., Carson, K.D., Heady, R.B., 2009. Improve Constantly and Forever: The Influence of W. Edwards Deming into the Twenty-First Century. *The TQM Journal*, 21(5), pp. 449–461.
- Knudsen, J.S., 2011. Company Delistings from the UN Global Compact: Limited Business Demand or Domestic Governance Failure? *Journal of Business Ethics*, 103(3), pp. 331–349.
- Kok, P., van der Wiele, T., McKenna, R., Brown, A., 2001. A corporate social responsibility audit within a quality management Framework. *Journal of Business Ethics*, 31(4). pp. 285-297.
- Kolodinsky, R., W., 2012. Debra R. Comer and Gina Vega (eds.): *Moral Courage in Organizations: Doing the Right Thing at Work*. *Journal of Business Ethics*, 107(4), pp. 547-550.
- Korhonen, J., 2003. Should we measure corporate social responsibility? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(1), pp. 25–39.
- Kostova, T., Zaheer, S. 1999. Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), pp. 64–81
- Kotchen, M., 2006. Green markets and private provision of public goods. *Journal of Political Economy*, 114(4), pp. 816-834.
- KPMG, 2010. Disponible en Corporate Sustainability. <http://www.kpmg.com/ES/es/ActualidadNovedades/ArticulosyPublicaciones/Documents/Corporate-Sustainability-Nov2010.pdf> [Consultado el 4 de enero de 2011]
- KPMG, 2011. KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011. Disponible en: http://www.kpmg.com/ES/es/ActualidadNovedades/ArticulosyPublicaciones/Documents/CR_Report_2011.pdf [Consultado el 30 de marzo de 2012]
- Krajnc, D., Glavič, P., 2005. How to compare companies on relevant dimensions of sustainability. *Ecological Economics*, 55(4), pp. 551–563.
- Kreps, T. J., 1940. Measurement of the social performance of business. In *An investigation of concentration of economic power for the temporary national economic committee* (Monograph No. 7). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Kristensen, K., Juhl, H.J., Eskildsen, J.K., 2000. The excellence index as a benchmarking tool (Eds). En MAAOE Conference Proceedings, Estes Park, Colorado, USA.

- Kröder, H., 2011. ISO 26000 y su aplicación. Seminario impartido en Santiago de Chile el 24 November 2011. Disponible en: http://vincular.cl/archivos/24_HKroder_ISO26000.pdf [Consultado el 7 de febrero de 2012]
- Kruger, M. R., 1997. Benefiting from self-assessment in a matrix organization. *Total Quality Management*, 8(2-3), pp. 205-208.
- Kumar, D.A., Balakrishnan, V. 2011. Corporate Social Responsibility: Existing Practices Vs CSR Framework. *Global Journal of Management Research*, 11(9), pp. Disponible en: <http://www.journalofbusiness.org/index.php/GJMRR/article/download/556/497> [Consultado el 26 de abril de 2012]
- Kumar, M.R., 2007. Comparison between DP and MBNQA: Convergence and divergence over time. *The TQM Magazine*, 19(3), pp. 245–258.
- Kvale, S., 1983. The qualitative research interview: a phenomenological and hermeneutical mode of understanding. *Journal Phenomenological Psychology*, 14(2), pp. 171-196.
- Kytle, B., Ruggie, J.G., 2005. Corporate social responsibility as risk management: a model for multinationals. Corporate Social Responsibility Initiative Working paper N° 10. Cambridge, MA. John F. Kennedy School of Government, Harvard University. Disponible en: http://www.hks.harvard.edu/mrcbg/CSRI/publications/workingpaper_10_kytle_ruggie.pdf [Consultado el 23 de marzo de 2012]
- Lansberg, I. S., 1988. The Succession Conspiracy: Resistance to Succession Planning in First Generation Family Firms. *Family Business Review*, 1, pp. 119–143.
- Lascelles, D., y Peacock, R., 1996. Self-assessment for business excellence, McGraw-Hill.
- Lau, H.C., Idris, M.A., 2001. The soft foundation of the critical success factors on TQM implementation in Malaysia. *The TQM Magazine*, 13(1), pp. 51–60.
- Leach, P.: 1993, La empresa familiar. Ediciones Granica. Barcelona, España
- Ledgard, S., Taylor, E., 2002. A risk too far. *Quality World*, 14, pp. 15-18.
- Lee, M.-D.P., 2008. A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Review*, 10, pp. 53-73.
- Lee, N., Lings, I., 2008. Doing Business Research. A Guide to Theory and Practice. Sage, London.
- Lee, S.M., Rho, B.H., Lee, S.G., 2003. Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award criteria on organizational quality performance. *International Journal of Production Research*, 41 (9), pp. 2003–2021.
- Lee, S.Y., Carrol, C.E., 2011. The Emergence, Variation, and Evolution of Corporate Social Responsibility in the Public Sphere, 1980–2004: The Exposure of Firms to Public Debate. *Journal of Business Ethics*, 104(1), pp. 115-131.
- Lee, T.W., 1999. Using Qualitative Methods in Organizational Research, Sage Thousand Oaks, California.
- Leitner, P.M., 1999. Japan's post-war economic success: Deming, quality, and contextual realities. *Journal of Management History*, 5(8), pp. 489-505.
- León, R., Escrig, E., Fernández, M. A., Muñoz, M. J., Rivera, J. M., Ferrero, I., 2011. Neural Networks: A Methodology to Evaluate Sustainability in Companies. University of Oslo Faculty of Law Research Paper, 2011(28).
- Leon-Soriano, R., Muñoz-Torres, M.J., Chalmeta-Rosaleñ, R., 2010. Methodology for Sustainability Strategic Planning and Management. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), pp. 249-268.
- Leonard-Barton, D., 1990. A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple Sites. *Organization Science*, 1(1), pp. 248–266.
- Levitt, T., 1958. The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50.
- Lewins, A., Silver, C., 2009. *Choosing a CAQDAS Package*. NCRM Working Paper. University of Surrey, Guildford, UK. (Unpublished) Disponible en: <http://eprints.ncrm.ac.uk/791/1/2009ChoosingaCAQDASPackage.pdf> [Consultado el 2 de abril de 2012]
- Lewis, B. W., 1935. Berle and Means on the Modern Corporation. *Journal of Political Economy*, 43(4), pp. 548-554

- Lewis, S., 2003. Reputation and Corporate Responsibility. *Journal of Communications Management*, 7(4), pp. 356-364.
- Lewis, W.G., Pun, K.F., Lalla, T.R.M., 2006a. Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), pp. 539-554.
- Lewis, W.G., Pun, K.F., Lalla, T.R.M., 2006b. Empirical investigation of the hard and soft criteria of TQM in ISO 9001 certified small and medium sized enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23 (8), pp. 964-985.
- Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura. DOE N° 239 de 15 de diciembre de 2010. Disponible en <http://doe.juntaex.es/pdfs/doe/2010/23900/10010017.pdf> [Consultada el 16 de diciembre de 2010]
- Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público. BOE N° 261 de 31 de octubre de 2007. Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2007/10/31/pdfs/A44336-44436.pdf> [Consultada el 4 de agosto de 2010]
- Li, M., Yang, J. B., 2003. A decision model for self-assessment of business process based on the EFQM excellence model. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20(2), pp. 164-188.
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, D.M., Braig, B.M., 2004: The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), pp. 16-32.
- Linannen, L., Panapanaan, V., 2002. Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. Helsinki University of Technology.
- Lindgreen, A., Swaen, V, Johnston, W.J., 2009. Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation of U.S. Organizations. *Journal of Business Ethics*, 85, pp. 303-323.
- Lindgreen, A., Swaen, V., 2005. Corporate Citizenship: Let not relationship marketing escape the management toolbox. *Corporate Reputation Review*, 7(4), pp. 346-363.
- Liquete, J., 2003. Responsabilidad Social Corporativa y Excelencia. Forman parte de la misma ecuación, Excelencia. *Revista del Club Excelencia en Gestión*, 39, octubre, 3.
- Lizcano, J.L., García, I.M., Fernández, A., 2011. Hacia una información comparable en Responsabilidad Social Corporativa. Estudio empírico sobre la elaboración de un cuadro de indicadores (CCI-RSC). *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, nº 6 enero-abril 2011
- Lockett, A., Moon, J., Visser, W., 2006. Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. *Journal of Management Studies*, 43(1), pp. 115-136.
- Logsdon, J., Wood, D. J., 2002. Business citizenship: From domestic to global level of analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), pp. 155-187.
- Longbottom, D., 1998. Self-assessment: Game over? *Total Quality Management*, 9(4-5), pp. 156-159.
- López, F., Pereira, M.L., 2006. Análisis internacional de los Códigos de Buen Gobierno. *Universia Business Review*, tercer trimestre de 2006.
- Lozano, J., Murillo, D., Kusyk, S., 2006. El papel de la Administración en la promoción de la RSE en las PYMEs. Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES). ESADE Business School. Universidad Ramón Llull, Informe para el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Disponible en http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/pdfs_web/papeladministracion_promocionpymes.pdf [Consultado el 27 de diciembre de 2010]
- Lozano, J.M., Albareda, L., Ysa, T. Roscher, H. y Marcuccio, M. (2005). Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad. Barcelona Spain: Ediciones Granica S.A.
- Lu, D., Betts., A., Croom, S., 2012. Re-investigating business excellence: Values, measures and a framework. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(12), pp. 1263-1276.
- Lydenberg, S.D., 2005. Corporations and the public interest: guiding the invisible hand. Berrett-Koehler Publishers Inc.

- Lyon, D., 2004. How can you help organizations change to meet the corporate responsibility agenda? *Corporate Responsibility and Environmental Management*, 11(3), 133–139.
- Mackey, A., Mackey, T., Barney, J.B., 2008. Senior management preferences and Corporate Social Responsibility. En Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, pp. 19–46.
- Magd, H., Curry, A., 2003. ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other? *The TQM Magazine*, 15(4), pp. 244-256.
- Maignan, I., D. A. Ralston, 2002. Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-Presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), pp. 497–514.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., 2003. Nature of corporate responsibilities perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business Research*, 56(1), pp. 55–67.
- Maignan, I., Ferrell, O.C. y Hult, G.T.M., 1999. Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), pp. 55-469.
- Maignan, I., Ferrell, O.C., 2000. Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23 (3), pp. 283-297.
- Maignan, I., Ferrell, O.C., 2001. Antecedents and Benefits of Corporate Citizenship: An Investigation of French Businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), pp. 37–51
- Mallur, S. B., Hiregouder, N. L., Sequeira, A. H., 2012. The Relationship between TQM Practices and Business Excellence in Small and Medium Sized Manufacturing Enterprises of North Karnataka Region. Disponible en:<http://ssrn.com/abstract=2041439> [Consultado el 24 de abril de 2012]
- Malmendier, U., Tate, G., 2005. CEO Overconfidence and Corporate Investment. *Journal of Finance*, 60(6), pp. 2661–2700.
- Mann, R., Grigg, N., 2004. Helping the Kiwi to fly: Creating world-class organisations in New Zealand through a benchmarking initiative. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(5–6), pp. 707–718.
- Manne, H. G., Wallich, H. C., 1972. *The modern corporation and social responsibility*. Washington, DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research. 78 20..38
- Maon, F., Lindgreen, A., Swaen, V., 2010. Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Review*, 12(1), pp. 20-38.
- Maon, J. F., Waddock, S. A. (1992). Strategic issues management: An integration of issue life cycle perspectives. *Business & Society*, 31(1), 19-32.
- March, J., Olsen, J. 1989. *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. New York: Free Press.
- Margaria, P., 2004. CSR in the frame. UK Excellence august/September.
- Margolis, J., Elfenbein, H.A., Walsh, J., 2007, Does It Pay to be Good? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance, Harvard Business School, Disponible en <http://stakeholder.bu.edu/2007/Docs/Walsh,%20Jim%20Does%20It%20Pay%20to%20Be%20Good.pdf> [Consultada el 25 de agosto de 2010]
- Margolis, J.D., Walsh, J.P., 2001. *People and Profits?: The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Margolis, J.D., Walsh, J.P., 2003. Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, pp. 268-305.
- Mariden, C., Androf, J., 1998. Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it. *Citizenship Studies*, 2(2), pp. 329 – 352.
- Marimón, F., Casadesús, M., Heras, I., 2006. ISO 9000 and ISO 14000 standards: an international diffusion model. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(2), pp. 141-165.

- Marimón, F., Heras, I., Casadesús, M., 2009. ISO 9000 and ISO 14000 standards: A projection model for the decline phase. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(1), pp. 1-21.
- Marín, J.L., Rubio, A., 2008. La responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo: un análisis empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(3), pp. 27-42
- Markus, M. L., 1997. The qualitative difference in IS research and practice, en Lee, A.S., Liebanau, J., Degross, J.I. (eds.), *Information systems and qualitative research*, London, Chapman and Hall, pp. 2-27.
- Marshall, C., Rossman, G.B., 1995. *Designing qualitative research*. Sage, Thousand Oaks, California.
- Martín-Castilla, J.I., 2002. Possible ethical implications in the deployment of the EFQM excellence model. *Journal of Business Ethics*, 39 (1/2), p. 125.
- Martín-Castilla, J.I., 2004. La innovación, el aprendizaje, la dirección del conocimiento y la mejora continua de la calidad en la Administración Pública, monografía 11, Revista Madrid, Madrid, pp. 49-60.
- Martín-Castilla, J.I., Rodríguez-Ruiz, O., 2008. EFQM model: knowledge governance and competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), pp. 133-156.
- Martínez, A., Cabeza, L., Marbella, F., 2010. ¿Como contribuye el resultado financiero en el desempeño social de una empresa?: evidencia empírica en el sector de Cajas de Ahorros. En XX Congreso Nacional de ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa) Granada, España 12, 13 y 14 de septiembre de 2009. Disponible en http://www.acede.org/congreso_coms.php [Consultada el 28 de octubre de 2010].
- Martínez, C., Riopérez, N., 2005. El Modelo de Excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Educación XX1*, 8, pp. 35-65. Disponible en: <http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/08%20completo.pdf#page=35> [Consultada el 10 de febrero de 2012]
- Martínez-Costa, M., Choi, T. Y., Martínez, J.A., Martínez-Lorente, A.R., 2009. ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate Revisited. *Journal of Operations Management*, 27, pp. 495-51.
- Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., Dale, B.G, 1998. Total Quality Management: Origin and Evolution of the Term. *The TQM Magazine*, 10(5), pp.378-386.
- Martínez-Lorente, A.R., Martínez-Costa, M., 2004. ISO 9000 and TQM: substitutes or complementaries? An empirical study in industrial companies. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (2/3), p. 260.
- Más familia (2010a). Interrelación del Modelo efr con el Modelo EFQM para la Excelencia. Disponible en: <http://www.certificadoefr.org/files/images/EFQM.pdf> [Consultado el 16 de junio de 2012]
- Maslow, A. H., 1962. *Toward a Psychology of Being*. 1ª edición. Princeton. Van Nostrand.
- Maslow, A.H., 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.
- Mason, E. S., 1960. *The Corporation in Modern Society* (Harvard University Press, Cambridge, MA).
- Mason, J., 1997. The quality journey to a world-class multi-utility. *Total Quality Management*, 8(2-3), pp. 217-220.
- Matten, D., Crane, A., Chapple, W., 2003. Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1), pp. 109-120.
- Matten, D., Crane, A., Chapple, W., 2003. Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1-2), pp. 109-120.
- Matten, D., Moon, J., 2004. Corporate social responsibility education in Europe. *Journal of Business Ethics*, 54, pp. 323- 337.
- Matten, D., Moon, J., 2005. Pan-European Approach – A Conceptual Framework for Understanding CSR, in Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M., Schmidpeter, R. (eds.): *CSR across Europe*, Berlin (Springer). Pp. 339-360.
- Matten, D., Moon, J., 2008. Implicit and Explicit CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), pp. 404-424.
- Maxwell, J. A., 1996. *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Sage Publications, Thousand Oaks.

- Maxwell, J. A., 1998. Designing a Qualitative Study en Bickman, L., Rog, D. J. (eds.): Handbook of Applied Social Research Methods, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 69-100.
- Maxwell, J.A., 1996. Qualitative Research Design: An Interactive Approach, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Maxwell, J.A., 1998. Designing a Qualitative Study. En Bickman, L., Rog D. J. (eds.): Handbook of Applied Social Research Methods, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 69-100.
- McAdam, R., 2000. Three leafed clover?: TQM, organisational excellence and business improvement. *The TQM Journal*, 12(5), pp. 314–320.
- McAdam, R., Leonard, D., 2003. Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth. *Corporate Governance*, 3 (4), pp. 36-45.
- McAdam, T.W., 1973. How to put corporate responsibility into practice. *Business and Society Review/Innovation*, 6, pp. 8–16.
- McCarthy, G., Greatbanks, R., Yang, J.B., 2002. Guidelines for assessing organisational performance against the EFQM Model of Excellence using the Radar Logic, Working Paper Series, Manchester School of Management of UMIST, UK. Disponible en http://www.php.portals.mbs.ac.uk/Portals/49/docs/jyang/McCarthyYangGreatbanks_MSM_Guidelines_for_Selfassessment.pdf [Consultado el 18 de mayo de 2011]
- McCutcheon, D. M., Meredith, J. R., 1993. Conducting case study research in operations management. *Journal of Operations Management*, 11(3), pp. 239-256.
- McGuire, J. B., Schneeweiss, T.M., Sundgren, A., 1988. Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), pp. 854–872
- McGuire, J. W., 1963. Business and society. New York: McGraw-Hill.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., Wright, P. M., 2006. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), pp. 1–18.
- McWilliams, A., Siegel, D., 2001. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 117–127.
- Mees, A., Bonham, J., 2004. Corporate Social Responsibility Belongs with HR. *Canadian HR Reporter*, 17(7), pp. 11-13.
- Mejías, A.A., 2007. La Autoevaluación como clave del desempeño en la Gestión de la Calidad en Educación Superior. International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management - CIO 2007. Disponible en: http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2007/health_safety_at_work//0229_0237.pdf [Consultado el 28 de diciembre de 2012]
- Melé, D., 2002. Motivos para las responsabilidades sociales de la empresa. Una revisión crítica. En X Congreso Nacional de Ética, Economía y Dirección. Responsabilidad Social de las Organizaciones (EBEN – ESPAÑA). ICADE, Madrid, 13 y 14 de junio de 2002. Disponible en <http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/X/ml.pdf>. [Consultada el 3 de septiembre de 2010].
- Melé, D., 2008. Corporate Social Responsibility Theories. In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, pp. 47-82.
- Mendibil, K., Hernandez, J. Espanich, X., Garriga, E., Macgregor, S., 2007. How can CSR practices lead to successful innovation in SMEs? Publication from the RESPONSE Project, Strathclyde, 141. Disponible en <http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Companies/z132.pdf> [Consultada el 20 de junio de 2010]
- Merton, R. K. 1976. The ambivalence of organizational leaders. En R. K. Merton, *Sociological Ambivalence and Other Essays*: 73–89. New York: The Free Press.
- Meyer, J. W., Scott, W. R., 1983. Centralization and the legitimacy problems of local government, en J. W. Meyer y W. R. Scott (Eds.), *Organizational environment: Ritual and rationality*, Beverly Hills, CA: Sage, pp. 199-215.
- Midttun, A., Gautsesen, K., Gjølberg, M., 2006. The political economy of CSR in Western Europe. *The International Journal of Business in Society*, 6(4), pp. 369-385.

- Miles, M., Wietzman, E., 1995. A software source book: Computer programs for qualitative data analysis. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Miles, M., Huberman, A., 1994. Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook, 2ª ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Miles, R.A., 1987. Managing the Corporate Social Environment. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., 2003. Challenge versus Advantage in Family business, *Strategic Organization* 1, pp. 127–134.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2007. Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas. Disponible en http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf [Consultado el 5 de enero de 2011]
- Miralles, J. L., Miralles, M. M., Miralles, J. L., 2012. Performance bursátil de las empresas socialmente responsables. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 15(4), pp. 221-229.
- Mirvis, P., Googins, B., 2006. Stages of corporate citizenship. *California Management Review*, 48, pp. 104–126.
- MIT Sloan Management Review, Boston Consulting Group, 2012. Sustainability Nears a Tipping Point. Disponible en: <http://www.bcg.be/documents/file95002.pdf> [Consultado el 20 de enero de 2012]
- Mitnick, B.M., 2000. Commitment, revelation, and the testaments of belief: the metrics of measurement of corporate social performance. *Business and Society*, 39(4), pp. 419–465.
- Moeller, J., 2001. The EFQM Excellence Model. German experiences with the EFQM approach in health care. *International Journal for Quality in Health Care*, 13(1), pp. 45-49.
- Mohammad, M., Mann, R., Grigg, N., Wagner, J.P., 2011. Business Excellence Model: An overarching framework for managing and aligning multiple organisational improvement initiatives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(11), pp. 1213-1236
- Mohan, A., 2003. Strategies for the management of complex practices in complex organizations: A study of the transnational management of corporate responsibility. Unpublished doctoral dissertation, University of Warwick, UK.
- Mohr, L.A., Webb, D.J., Harris, K.E., 2001. Do consumers expect companies to be socially responsible? *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), pp. 45-72.
- Moir, L., 2001. What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance* 1(2), pp. 16-22.
- Molina-Azorín, J. F., Tarí, J.J., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M.D., 2009. Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration. *International Journal of Management Reviews* 11(2), pp. 197–222.
- Moneva, M. J., Rivera-Lirio, J.M., Muñoz-Torres, M.J., 2007. The corporate stakeholder commitment and social and financial performance. *Industrial Management & Data Systems*, 107(1), pp.84 – 102.
- Moon, J., 2007. The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainable Development*, 15(5), pp. 296-306.
- Moon, J., Crane, A. y Matten, D., 2005. Can corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participations in Society. *Business Ethics Quarterly*, 15(3), pp. 427-451.
- Moon, J., Kang, N., Gond, J.P., 2010. Corporate Social Responsibility and Government in Western Europe and Northeast Asia from a National Governance Systems Perspective. No. 56-2010 ICCSR Research Paper Series, International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School, Nottingham University. Disponible en: <http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/research.php?action=download&id=75> [Consultado el 19 de junio de 2012]
- Moore, G., 2001. Corporate social and financial performance: and investigation in UK supermarket industry. *Journal of Business Ethics*, Vol. 34(3/4), pp. 299-315.

- Moreno-Luzón, M. D., Peris, F. J. y González, T., 2001. Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos, Prentice Hall, Madrid.
- Morgan, G., Smirchich, L., 1980. The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), pp. 491-500.
- Morhardt, J.E., Baird, S., Freeman, K., 2002. Scoring corporate environmental and sustainability reports using GRI 2000, ISO 14031 and other criteria. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(4), pp. 215-233.
- Mosher, J.: 2010, Education State, Welfare State Regimes, Technological Change, and Politics. Paper Presented at the 17th Conference of Europeanists, Montreal, Canada, 15–17 April.
- Moskowitz, M., 1972. Choosing Socially Responsible Stocks. *Business and Society Review*, 1, pp. 72-75.
- Muñoz, M., 2003. El Modelo EFQM de Excelencia como guía para la mejora y la Excelencia. *Qualitat Actual*, abril, págs. 51-54. Recogido también en www.clubexcelencia.org.
- Murphy, D.F., Bendell, J., 1999. Partners in time? UNRISD Discussion Paper No. 109, UNRISD, Geneva.
- Nabitz, U., Schramede, M., Schippers, G., 2006. Evaluating treatment process redesign by applying the EFQM Excellence Model. *International Journal for Quality in Health Care*, 18(5), pp. 336-345.
- Nair, A., 2006. Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance-implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management*, 24, 948–975.
- Nakamura, M., Takahashi, T., Vertinsky, I., 2001. Why Japanese firms choose to certify: A study of managerial responses to environmental issues. *Journal of Environmental Economics & Management*, 42(1), pp. 23-52
- Naor, M., Goldstein, S.M., Linderman, K.W., Schroeder, R.G., 2008. The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices. *Decision Sciences*, 39 (4), 671-702.
- Nasi, J., Nasi, S., Phillips, N., Zyglidopoulos, S., 1997. The evolution of corporate social responsiveness: An exploratory study of Finnish and Canadian forestry companies. *Business & Society*, 36(3), 296-321.
- Nayebpour, M.R., Koehn, D., 2003. The ethics of quality: Problems and preconditions. *Journal of Business Ethics*, 44 (1). p. 37.
- Neergaard, P., Pedersen, E. R., 2012. The Business Excellence Model for CSR Implementation? *Nang Yan Business Journal* – 1.1, pp. 54-59. Disponible en: http://www.hkbsa.org/hkbc_journal/Nang%20Yan%20Business%20Journal/1-08-Peter.pdf [Consultado el 18 de septiembre de 2012]
- Nelson, J., 2006. Palabras pronunciadas en el International Business Leaders Forum del World Economic Forum de Davos. Citadas por The New York Times el 27 de enero de 2006. Disponible en <http://www.nytimes.com/2006/01/27/business/worldbusiness/27iht-wbdavos.html> [Consultada el 11 de diciembre de 2010].
- Neubauer, F., Lank, A.G., 1998. *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. McMillan Press LTD. London, GB
- Neumayer, E., Perkins, R., 2005. Uneven geographies of organizational practice: Explaining the cross-national transfer and diffusion of ISO 9000. *Economic Geography*, 81(3), pp. 237-259.
- Newell, P., Garvey, N., 2006. Corporate accountability to the poor? Assessing the effectiveness of community-based strategies”, in Eade, D. (Ed.), *Development in Practice Reader*, Kumarian Press, London, pp. 75-103.
- Nieto, M., Fernández, R., 2004. Responsabilidad social corporativa: La última innovación en management. *Universia Business Review*, 1º trimestre, pp. 28-39.
- Nijhof, A., Cludts, S., Fisscher, O., Laan, A., 2003. Measuring the implementation of codes of conduct. An assessment method based on a process approach of the responsible organisation. *Journal of Business Ethics*, 45 (1/2). p. 65.

- NNI, Nederlands Normalisatie Instituut. 2011. Self-declaration for the application of ISO 26000 NPR 9026:2011. Disponible en: <http://www.nen.nl/web/Actueel/Selfdeclaration-for-the-application-of-ISO-26000.htm> [Consultada el 11 de julio de 2011]
- Oakland, J. S., 1999. Winning performance through business excellence. *Credit Control*, 20(7), pp. 23-31.
- Oakland, J.S., 2000. TQM. Text with Cases, 2nd ed. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Oakland, J.S., Oakland, S., 1998. The links between people management, customer satisfaction and business results. *Total Quality Management*, 9(4/5), pp. S185–S191.
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2012. Disponible en: http://www.observatoriosc.org/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=63&lang=es [Consultada el 19 de diciembre de 2012]
- OECD, 2009. Overview of Selected Initiatives and Instruments Relevant to Corporate Social Responsibility. En Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2008 Employment and Industrial Relations. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/18/56/40889288.pdf> [Consultado el 15 de febrero de 2012]
- Olaru, M, Stoleriu, G, Şandru, I. M. D., 2011. Social Responsibility concerns of SMEs in Romania, from the perspective of the requirements of the EFQM European Excellence Model. *Amfiteatru Economic*, XIII(29), pp. 56-71. Disponible en: http://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article_1015.pdf [consultado el 18 de septiembre de 2012]
- Oltra, V., 2003. Hacia la gestión del conocimiento: el papel clave de la Dirección de recursos Humanos. Una investigación empírica cualitativa, XIII Congreso ACEDE, Salamanca.
- Omachonu, V. K. y Ross, J. E., 1994. Principles of Total Quality, St. Lucie Press, Florida
- Orden ECO/3721/2003, de 23 de diciembre, por la que se aprueba el código de conducta para las mutuas de seguros y mutualidades de previsión social en materia de inversiones financieras temporales. Disponible en http://hdr.undp.org/en/media/HDI_2008_EN_Complete.pdf [Consultada el 4 de agosto de 2010]
- Organización de las Naciones Unidas, 2008. Human Development Indices: A statistical update 2008. United Nations Development Programme, Nueva Cork. Disponible en http://hdr.undp.org/en/media/HDI_2008_EN_Complete.pdf [Consultada el 9 de julio de 2009]
- Orlitzky, M., 2008. Corporate social performance and financial performance: A research synthesis. En Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, pp. 113-134.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L., Rynes, S.L., 2003. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24, p. 403
- Orlitzky, M., Siegel, D.S., Waldman, D.A., 2011. Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business and Society*, 50(1), pp. 6-27.
- Orlitzky, M., Swanson, D.L., 2002. Value attunement: toward a theory of socially responsible executive decision making. *Australian Journal of Management*, 27, pp. 119–130.
- Orlitzky, M., Swanson, D.L., Quartermaine, L.-K., 2006. Normative myopia, executives' personality, and preference for pay dispersion: toward implications for corporate social performance. *Business and Society*, 45, pp. 149–177.
- Osseo-Asare, A.E., Longbottom, D., 2002. The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, 10(1), pp.26 – 36.
- Otxoa-Errarte, R., Landa, J.P., 2012. PYME y cooperativas ante el reto de la RSE: la nueva ISO 26000. *Oñati Socio-legal Series* 2(2), pp. Disponible en http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID2071092_code1485531.pdf?abstractid=2049865&mirid=1 [Consultado el 14 de junio de 2012]
- Pace, L. A., 1999. The Ethical Implication of Quality. *Electronic Journal of Business & Organization Ethics* 4(1).

- Pacto Mundial de la ONU, Accenture, 2010. A New Era of Sustainability. Disponible en http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf. [Consultado el 4 de agosto de 2010]
- Pacto Mundial, 2010. An Introduction to Linkages between UN Global Compact Principles and ISO 26000 Core Subjects. Disponible en http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_ISO_Final.pdf [Consultado el 13 de enero de 2011]
- Paine, L.S., 2003. Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance. New York: McGraw-Hill.
- Panel de Alto Nivel sobre Sostenibilidad Mundial de la ONU, 2012. Resilient People, Resilient Planet: A future worth choosing. Disponible en: http://www.un.org/gsp/sites/default/files/attachments/GSPReport_unformatted_30Jan.pdf [Consultado el 31 de enero de 2012]
- Pannirselvam, G.P., Ferguson, L.A., 2001. A study of the relationships between the Baldrige categories. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(1), pp. 14-34.
- Parast, M.M., Adams, S.G., Jones, E.C., Rao, S.S., Raghu-Nathan, T.S., 2006. Comparing quality management practices between the United States and Mexico. *The Quality Management Journal*, 13(4), pp. 36-49.
- Parkin, M.A., Parkin, R., 1996. The impact of TQM in UK SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 4(96), pp. 6-10.
- Parra, C., M., Villa, V. M., Restrepo, J., W., 2009. Gestión de la calidad con el Modelo EFQM en 10 PYMEs metalmeccánicas en Medellín. Revista EIA, 11, Escuela de Ingeniería de Antioquia. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-12372009000100002&script=sci_arttext&tlng=es [Consultado el 24 de septiembre de 2012]
- Patton, M. Q., 1980. Qualitative Evaluation Methods. Sage Publications, Inc
- Patton, M. Q., 1990. Qualitative evaluation and research methods (2nd ed.). Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, CA, US.
- Pearce, J. A., Doh, J.P., 2005. High-Impact Collaborative Social Initiatives. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), pp. 30-39.
- Peddle, R., Rosam, I., 2004. Finding the balance, *Quality World*, pp. 18-26.
- Pedersen, E. R., Neergaard, P., 2008. From periphery to center: how CSR is integrated in mainstream performance management frameworks. *Measuring Business Excellence*, 12(1), pp. 4-12.
- Pelozo J., 2005. Corporate social responsibility as reputation insurance. Paper presented at the 2nd annual corporate social performance conference. *Haas School of Business*, University of California, Berkeley.
- Pensions Act., 2004. Disponible en http://www.opsi.gov.uk/acts/acts2004/ukpga_20040035_en_1 [Consultada el 4 de agosto de 2010]
- Perera, O., 2008. How Material is ISO 26000 Social Responsibility to Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)? International Institute for Sustainable Development. Disponible en: http://www.iisd.org/pdf/2008/how_material_iso_26000.pdf [Consultado el 20 de junio de 2012]
- Pérez, H., 1998. Ventajas y obstáculos en la implantación del modelo europeo para PYME, *Alta Dirección*, 197, pp. 17-23.
- Pérez-Aguilar, W., 1999. El estudio de casos. En Sarabia, F. J. (Ed.) *Metodología para la investigación en Marketing y Dirección de Empresas*, Piramide, Madrid.
- Pérez-Sánchez, D., 2003. Implementing environmental management in SMEs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(2), pp. 67-77.
- Perrini, F., 2006. SMEs and CSR theory Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3), pp. 305-316.
- Perry, C., 1998. Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9-10), pp. 785-802.

- Peters, B. G., 1999. Institutional theory in political science: The new institutionalism. London: Pinter.
- Pettigrew, A. M., 1997. What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), pp. 337-348.
- Pettigrew, A.M., 1990. Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organizations Science*, 1(3), pp. 267-292.
- Pettigrew, A.M., 2012. The Conduct of Qualitative Research in Organizational Settings. *Corporate Governance: An International Review*, Artículo publicado online el 29 de julio de 2012 antes de su inclusión en la edición escrita.
- Phillis, Y.A., Andriantiatsaholiniaina, L.A., 2001. Sustainability: an ill-defined concept and its assessment using fuzzy logic. *Ecological Economics*, 37(3), pp. 435-456.
- Pige, B., 2002. Stakeholder theory and corporate governance: the nature of the board information. *Management – Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 7, pp. 1-17.
- Pojasek, R.B., 2011. ISO 26000 Guidance on Social Responsibility. *Environmental Quality Management*, 20(3), pp. 85-93.
- Pojasek, R.B., Hollist, J. T., 2011. Improving Sustainability Results With Performance Frameworks. *Environmental Quality Management*, 20(4), pp. 81-96.
- Poksinska, B., Dahlgard, J.J., Eklund, J.A.E., 2003. Implementing ISO 14000 in Sweden: motives, benefits and comparisons with ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(5), pp. 585-606.
- Porter, L., Tanner, S. Eds., 1996. Assessing Business Excellence. Great Britain: Butterworth-Heinemann.
- Porter, M.E., 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Simon and Schuster.
- Porter, M.E., Kramer, M.R., 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80 (12), pp. 56-68.
- Porter, M.E., Kramer, M.R., 2006a. Strategy and society. *Harvard Business Review*, 84(12), 7pp. 8–92.
- Porter, M.E., Kramer, M.R., 2006b. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Online*.
- Post, F. R., 2003. A Response to “the Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique”. *Mid-American Journal of Business*, 18(1), pp. 25–35.
- Post, J. E., 1990. Research on patterns of corporate response to social change. In L. E. Preston (Ed.), Corporation and society research: Studies in theory and measurement (pp. 89-111). Greenwich, CT: JAI.
- Powell, T.C., 1995. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16, pp. 15–37.
- Poza, M. E., 1995. A la Sombra del Roble: La Empresa Privada Familiar y su Continuidad. Editorial Universitaria para la Empresa Familiar Ohio, EE.UU.
- Prabhu, V. B., Robson, A., 2000. Impact of leadership and senior management commitment on business excellence: an empirical study in the North East of England. *Total Quality Management*, 11(4/5 y 6), pp. 399-409.
- Prado-Lorenzo, J.M., Gallego-Álvarez, I., García-Sánchez, I.A., Rodríguez-Domínguez, L., 2008. Social responsibility in Spain. Practices and motivations in firms. *Management Decision*, 46(8), pp. 1247-1271
- Prahalad, C.K. y Hamel, G., 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 90, pp. 79-91.
- Prajogo, D., Brown, A., 2004. The Relationship between TQM Practices and Quality Performance and the Role of Formal TQM Programs: An Australian Empirical Study. *Quality Management Journal*, 11(4), pp. 31-42.
- Prajogo, D.I., Sohal, A.S., 2004. The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance—an empirical examination. *Technovation*, 24, pp. 443–453.
- Pratt, M. G., 2008. Fitting oval pegs into round holes: tensions in evaluating and publishing qualitative research in top North American journals. *Organizational Research Methods*, 11(3), pp. 481–509.

- Preston, L. E. (Ed.), 1978. Research in corporate social performance and policy (Vol. 1). Greenwich, CT: JAI.
- Preston, L. E., 1990. Corporation-society research: Retrospect and prospect. En L. E. Preston (Ed.), Corporation and society research: Studies in theory and measurement (pp. 1-25). Greenwich, CT: JAI.
- Preston, L., 1978. Analyzing Corporate Social Performance: Methods and Results. *Journal of Contemporary Business*, 7, pp. 135–150.
- Preston, L.E., 1975. Corporation and society: the search for a paradigm. *Journal of Economic Literature*, 13, 434–453.
- Preston, L.E., O'Bannon, D.P., 1997. The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis. *Business and Society*, 36(4), pp. 419-29.
- Preston, L.E., Post, J.E., 1975. Private Management and Public Policy. New York: Prentice Hall.
- Preston, L.E., Post, J.E., 1981. Private Management and Public Policy. *California Management Review*, 23(3), 56-63.
- Prybutok, V. R., Stafford, M. R., 1997. Using Baldrige Criteria for Self-Assessment, Marketing Health Services, 17(1), pp. 45-48.
- PWC, 2012. Sustainability Valuation: An Oxymoron? PricewaterhouseCoopers LLP. Disponible en: http://www.pwc.com/en_US/us/transaction-services/publications/assets/pwc-sustainability-valuation.pdf [Consultado el 19 de junio de 2012]
- Quazi, A. M., D. O'Brien., 2000. An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1), pp. 33–51.
- Quazi, A.M., 2003. Identifying the determinants of corporate managers perceived social obligations. *Management Decision*, 41(9), pp. 822-831.
- Quintero, M. L., 2011. Gestión Sostenible Integral: la Responsabilidad Social Empresarial en la integración de los sistemas de gestión. Tesis doctoral no publicada. Departamento de Organización de Empresas. Universitat Politècnica de València. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10251/14993> [Consultada el 19 de junio de 2012]
- Ragin, C., Becker, R., 1992. What is a case? Exploring the foundations of social enquiry, Cambridge University Press, Cambridge.
- Rahman, S., 2004. The future of TQM is past. Can TQM be resurrected? *Total Quality Management*, 15 (4), pp. 411–422.
- Rahman, S., Bullock, P., 2005. Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation. *Omega*, 33, pp. 73–83.
- Raiborn, C., Payne, D., 1996. TQM: Just what the ethicist ordered. *Journal of Business Ethics*, 15(9), p. 963.
- Rao, S.S., Solis, L.E., Raghunathan, T.S., 1999. A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument. *Total Quality Management*, 10 (7), 1047–1075.
- Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE). BOE nº 52 del viernes 29 de febrero de 2008. Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2008/02/29/pdfs/A12373-12376.pdf> [Consultado el 16 de diciembre de 2010]
- Real Decreto 475/2007, de 13 de abril, por el que se aprueba la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009 (CNAE-2009). BOE nº 102 de 28 de abril de 2007. Disponible en: http://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/cnae_2009_rd.pdf [consultado el 30 de diciembre de 2012]
- Reed, R., Lemak, D.J., Montgomery, J.C., 1996. Beyond Process: TQM content and firm performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 173–201.
- Reidenbach, R., Robin, D.P., 1991. A conceptual model of corporate moral development. *Journal of Business Ethics*, 10(4), pp. 273–284.

- Reiner, G., 2002. Analysis of critical factors of company success based on the EFQM Excellence Model, Proceedings of the 7th World Congress for Total Quality Management, Italy, pp. 361-366.
- Report of the World Commission on Environment and Development. Our Common Future (1987). United Nations.
- Reverte, C., 2009. Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2), pp. 351-366.
- Rialp, A., 1998. El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva, ponencia presentada en el IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.
- Rialp, A., Martínez, P. C., Rialp, J., 2005. El Desarrollo Exportador de las PYMES Industriales Españolas Participantes en un Consorcio de Exportación: un Estudio de Caso. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), pp. 95-116.
- Ritchie, L., Dale, B., 2000. Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process. *International of Production Economics*, 66(3), pp. 241-54.
- Robbins, M., Smith, D., 2000. Managing Risk for Corporate Governance – PD 6668:2000, British Standard Institution.
- Robson, A., Mitchel, E., 2007. CSR performance: driven by TQM implementation, size, sector? *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), p. 722.
- Rodríguez, G., Gil, J., García, E., 1996. Metodología de la investigación cualitativa, Aljibe, Málaga.
- Roethlisberger, F.J., 1977. The Elusive Phenomena. Harvard Business School, Division of Research, Boston, MA.
- Rogowski, R., 1990. Commerce and Coalitions: How Trade Affects Domestic Political Alignments (Princeton University Press, Princeton, NJ).
- Roosevelt, F.D., 1936. Discurso de aceptación ante la Convención Democrata, 27 de junio de 1936, Filadelfia, EE.UU. Disponible en: <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/index.php?pid=15314> [Consultado el 22 de diciembre de 2012]
- Roth, B., 1993. Is It Quality Improves Ethics or Ethics Improves Quality? *Journal for Quality and Participation*, 16(5), pp. 6-10.
- Rowley, T., Berman, S., 2000. A Brand New Brand of Corporate Social Performance. *Business and Society*, 39(4), pp. 397-418.
- Ruf, B.M., Muralidhar, K., Paul, K., 1998. The Development of a Systematic, Aggregate Measure of Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 24(1), pp. 119-133.
- Ruf, B.M., Muralidhar, K., Brown, R.M., Janney, J.J., Paul, K., 2001. An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, 32, pp. 143-156.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E., Teece, D. J., 1994. Fundamental Issues in Strategy, en Rumelt, R. P., Schendel, D. E., Teece, D. J., (eds.): *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., pp. 9-47.
- Rungtusanatham, M., Forza, C., Koka, B.R., Salvador, F., Nie, W., 2005. TQM across multiple countries: convergence hypothesis versus national specificity arguments. *Journal of Operations Management*, 23(1), pp. 43-63.
- Rusjan, B., 2005. Usefulness of the EFQM excellence model: theoretical explanation of some conceptual and methodological issues. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(3), pp. 363-80.
- Russell, S., 2000. ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation? *Total Quality Management*, 11 (4), pp 657-665.
- Russo, A., Tencati, A., 2009. Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms. *Journal of Business Ethics*, 85(2), pp. 339-353.
- Ryan, C., 2002. The reputation wars, *Australian Financial Review Boss*, marzo, pp. 300-3005.
- Sáez, C., 2011. La Guía ISO 26000: Facilitando la adopción de prácticas responsables en la empresa. *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, nº 7, enero – abril 2011.

- Samuelsson, P., Nilsson, L.-E., 2002. Self-assessment practices in large organizations: Experiences from using the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(1), pp. 10-23.
- Sandberg, K., 2012. ISO 26000 Social Responsibility. One year on. The world's solution to social Responsibility. *ISO Focus+*, 30(1) Disponible en: <http://www.iso.org/iso/livelinkgetfile-isocs?nodeId=16016838> [Consultada el 6 de febrero de 2012]
- Sandbrook, M., 2001. Using the EFQM Model as a Framework for Improvement and Change. *Journal of Change Management*, 2(1), pp. 83-90.
- Santos-Vijande, M. I., Alvarez-Gonzalez, L. I., 2007. TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based Survey. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 2(2), pp. 21-41. Disponible en: http://www.business-and-management.org/library/2007/2_2--21-41,Santos-Vijande,Alvarez-Gonzalez.pdf [Consultado el 4 de septiembre de 2012]
- Santos-Vijande, M. I., Alvarez-Gonzalez, L. I., 2009. TQM's contribution to marketing implementation and firm's competitiveness. *Total Quality Management*, 20(2), pp. 161-186.
- Saraph, J., Benson, P.G., Schroeder, R., 1989. An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20(4), pp. 810-829.
- Saratxaga, K., 2008. Entrevista en el periódico El País publicada el 10 de enero de 2008. Disponible en: http://www.elpais.com/articulo/ultima/empresa/dictadura/elpepiult/20080110elpepiult_2/Tes [Consultada el 14 de diciembre de 2010]
- Sarbutts, N. (2003). Can SMEs 'Do' CSR? A practitioner's view of the ways small and medium sized enterprises are able to manage reputation through corporate social responsibility. *Journal of Communication Management*, 7(4), pp. 340-347.
- Scheufele, B., Haas, A., Brosius, H. B., 2011. Mirror or molder? A study of media coverage, stock prices, and trading volumes in Germany. *Journal of Communication*, 61(1), pp. 48-70.
- Schreck, P., 2011. Reviewing the Business Case for Corporate Social Responsibility: New Evidence and Analysis, *Journal of Business Ethics*, 103(2), pp. 167-188.
- Schuler D. H., Cording, M., 2006. A Corporate Social Performance-Corporate Financial Performance Behavioral Model for Consumers. *Academy of Management Review*, 31(1), pp. 540-559.
- Schwartz, B., Tilling, K., 2009. 'ISO-lating' Corporate Social Responsibility in the Organizational Context: A Dissenting Interpretation of ISO 26000. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 16(5), pp. 289-299.
- Schwartz, M. S., Carroll, A.B., 2003. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), pp. 503-530.
- Schwartz, M. S., Carroll, A.B., 2008. Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field. *Business Society*, 47(2), pp. 148-186.
- Searcy, C., 2012. Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 107(3), pp. 239-253.
- Seddon, J., 2000. *The Case against ISO 9000*, Oak Tree Press, Dublin.
- Seghezzi, H. A. D., 2001. Business excellence: What is to be done? *Total Quality Management*, 12(7/8), pp. 861-866
- Segnini, S., 2004. Proposal for a holistic corporate social performance management system. Master Thesis in Business Performance Management, Aarhus School of Business. Disponible en <http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/2281/000131698-131698.pdf> [Consultada el 14 de junio de 2011].
- Selekman, B., 1959. *A moral philosophy for business*. New York: McGraw-Hill.
- Selznick, P., 1957. *Leadership in Administration: A Sociological Perspective*, Harper & Row, New York.
- Sen, S., Bhattacharya, C.B., Korschun, D., 2006. The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), pp. 158-166.

- Sethi, S.P., 1975. Dimensions of corporate social performance - An analytical framework. *California Management Review*, 17 (3), pp. 58-64.
- Sethi, S.P., 1979. A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patter. *Academy of Management Review*, 4(1), pp. 63-74.
- Sewell-Staples, W.J., Dalrymple, J.F., Phipps, K., 2003. Auditing excellence in call centres: Access is a corporate responsibility. *Managerial Auditing Journal*, 18 (1/2), pp. 68.
- Shafer, W.E., Fukukawa, K., Lee, G.M., 2007. Values and the perceived importance of ethics and social responsibility: The U. S. versus China. *Journal of Business Ethics*, 70(3), pp. 265–284.
- Sharfman, M. P., Shaft, T.M., Tihanyi, L. 2004. Global and Institutional Antecedents of High-Level Corporate Environmental Performance. *Business in Society*, 43(1), pp. 6–36.
- Sharma, S., 2004. Living corporate citizenship: Strategic routes to socially responsible business. *Journal of Corporate Citizenship*, 14, pp. 116-118.
- Sharma, S., Vredenburg, H., 1998. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), pp. 729–753.
- Shaw, E., 1999. A Guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2(2), pp. 59-70.
- Sheth, H., Babiak, K. M., 2010. Beyond the Game: Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), pp. 433–450.
- Shortell, S.M., 1999. The Emergence of Qualitative Methods in Health Services Research. *Health Services Research*, 34(5), pp. 1083-1090.
- Sila, I., 2007. Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study. *Journal of Operations Management*, 25(1), pp. 83–109.
- Sila, I., Ebrahimpour, M., 2002. An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000. A literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (7), pp. 902–970.
- Sila, I., Ebrahimpour, M., 2005. Critical linkages among TQM factors and business results. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(1), pp. 1123-1155.
- Sillanpää, M., 2008. En Visser, W., Matten, D., Pohl, M., Tolhurst, N., Böhmer, K. (eds) *The A to Z of Corporate Social Responsibility: A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organisations*. John Wiley & Sons, Ltd, pp. 4-11.
- Siltaoja, M.E., 2006. Value Priorities as Combining Core Factors Between CSR and Reputation – A Qualitative Study. *Journal of Business Ethics*, 68(1), pp. 91–111.
- Simon, H., 1945. *Administrative Behavior*. 4th Edition. New York: The Free Press.
- Simpson, R., Meegan, S., O'Neill, E., 1998. Embracing the feedback: An award winner's experience. *Total Quality Management*, 9(4-5), pp. 214-218.
- Singhapakdi, A., Kraft, K.L., Vitell, S.J., Rallapalli, K.C., 1995. The perceived importance of ethics and social responsibility on organizational effectiveness: A survey of marketers". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(1), pp. 49-56.
- Singhapakdi, A., Vitell, S.J., Rallapalli, K.C., Kraft, K.L., 1996. The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 15(11), pp. 1131-1140.
- Sisaye, S., Bodnar, G.H., Christofi, P., 2004. TQM and sustainability reporting. *Internal Auditing*, 19(5), pp. 32.
- Sitkin, S.B., Sutcliffe, K., Schroeder, R.G., 1994. Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19 (3), 537–564.
- Skinner, D., Tagg, C., Holloway, J., 2000. Managers and Research. The Pros and Cons of Qualitative Approaches. *Management Learning*, 31(2), pp. 163-179.

- Soana, M-G., 2011. The Relationship Between Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance in the Banking Sector. *Journal of Business Ethics*, 104(1), pp. 133-148.
- Sobczak, A., Debucquet, G., y Harvard, C., 2006. The impact of higher education on students' and young managers' perception of companies and CSR: an exploratory analysis. *Corporate Governance*, 6(4), pp. 463-474.
- Social Accountability International. 2008. Social Accountability SA 8000.
- Sofaer, S., 1999. Qualitative Methods: What are they and Why use them. *Health Services Research*, 34(5), pp. 1101-1118.
- Soltani, E., Wilkinson, A., 2010. Stuck in the middle with you. The effects of incongruity of senior and middle managers' orientations on TQM programmes. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(4), pp. 365-397.
- Sousa, R., Voss, C.A., 2001. Quality management: universal or context dependent. *Production and Operations Management*, 10(4), pp. 383-404.
- Spence, L. J., 1999. Does size matter?: The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8(3), pp. 163-174.
- Spence, L.J., Rutherford, R., 2003. Small business and empirical perspectives in business ethics editorial. *Journal of Business Ethics*, 47(1), pp. 1-5.
- Stading, G., Vokurka, R., 2003. Building quality strategy content using the process from national and international quality awards. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(8), pp. 931-946.
- Stahl, M.J., Grigsby, D.W., 1997. *Strategic Management: Total Quality and Global Competition*. Oxford: Blackwell.
- Stainer, A., Stainer, L., 1995. Productivity, quality and ethics—a European viewpoint. *European Business Review*, 95 (6), pp. 3-11.
- Stake, R. E., 1994. Case Studies, en Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (eds.): *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA., pp. 236-247.
- Stanwick, S. D., Stanwick, P.A., 1998a. Corporate Social Responsiveness: an Empirical Examination Using the Environmental Disclosure Index. *International Journal of Commerce and Management*, 8(3/4), pp. 26-40.
- Stanwick, S. D., Stanwick, P.A., 1998b. The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination. *Journal of Business Ethics*, 17(2), pp. 195-204.
- Steeple, M. M., 1994. The Quality-Ethics Connection. *Quality Progress*, 27(6), pp. 73-75
- Steiner, G. A., 1971. *Business and society*. New York: Random House.
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., Martinuzzi, A., 2005. Corporations, stakeholder, and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), pp. 263-281.
- Strand, R., 1983. A System Paradigm of Organisational Adaptations to the Social Environment. *Academy of Management Review*, 8(1), pp. 90-96.
- Subcomisión de Política Social, 2011. Informe de la Subcomisión de 2 de junio de 2011. Congreso de los Diputados. Disponible en http://www.congreso.es/public_oficiales/L9/CONG/BOCG/D/D_581.PDF#page=1 [Consultado el 12 de julio de 2011]
- Suchman, M. C., 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 571-610.
- Sun, H., 1999. Diffusion and contribution of total quality management: an empirical study in Norway. *Total Quality Management*, 10 (6), 901-914.
- Svensson, G., 2006. Sustainable quality management: a strategic perspective. *The TQM Magazine*, 18(1), pp. 22-29.
- Svensson, G.; Word, G., 2005. Business ethics in TQM: The qualities and spectrum zones of a case illustration. *The TQM Magazine*, 17(1), pp. 19-34

- Svensson, M., Klefsjö, B., 2000. Experiences from creating a quality culture for continuous improvements in the Swedish school sector by using selfassessments. *Total Quality Management*, 11(4/5), pp. 800-807.
- Swanson, D. L., 1995. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 43-64.
- Swanson, D. L., 1999. Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 24 (3), pp. 506-521.
- Swanson, D.L. 2008. Top managers as drivers for Corporate Social Responsibility. En Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, pp. 19-46.
- Sweeney, L., 2007. Corporate social responsibility in Ireland: Barriers and opportunities Experienced by SMEs when undertaking CSR. *Corporate Governance*, 7(4), pp. 516-523.
- Székely, F., Knirsc, M., 2005. Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. *European Management Journal*, 23(6), pp. 628-647.
- Takala, T., 1999. Business and Leadership Ethics Conference – Three Current Themes. *Leadership & Organization*, 20(7), pp. 360-364.
- Talwar, B., 2011. Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models. *Measuring Business Excellence*, 15(1), pp. 49-65.
- Tan, J., 2009. Institutional Structure and Firm Social Performance in Transitional Economies: Evidence of Multinational Corporations in China. *Journal of Business Ethics*, 86(2), pp. 171-189.
- Tan, K.C., 2002. A comparative study of 16 national quality awards. *The TQM Magazine*, 14(3), pp. 165-171.
- Tan, K.C., Wong, M.F., Mehta, T., Khoo, H.H., 2003. Factors affecting the development of national quality awards. *Measuring Business Excellence*, 7(3), pp. 37-55.
- Taneja, S.S., Taneja, P.K., Gupta, R.K., 2011. Researches in Corporate Social Responsibility - A Review of Shifting Focus, Paradigms, and Methodologies. *Journal of Business Ethics*, 101(3), pp. 343-364.
- Tanninen, K., Puumalainen, K., Sandström, J., 2010. The power of TQM: analysis of its effects on profitability, productivity and customer satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2), pp. 171-184.
- Tannock, J., Karasachol, L., Ruangpermpool, S., 2002. The development of total quality management in Thai manufacturing SMEs: a case study approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(4), pp. 380-395.
- Tarí, J.J., 2006. An EQFM model self-assessment exercise at a Spanish university. *Journal of Educational Administration*, 44(2), pp. 170-88.
- Tarí, J.J., 2011. Research into Quality Management and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 102(4), pp. 623-638.
- Tarí, J.J., García, M., 2011. La gestión de la calidad y la responsabilidad social en empresas de servicios. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. Número 18, diciembre 2011, pp. 77-93. Disponible en: http://www.enpresa-donostia.ehu.es/p256-content/es/contenidos/informacion/euempss_revista/es_revista/adjuntos/18_5.pdf [Consultado el 19 de septiembre de 2012]
- Tarí, J.J., Molina, J.F., Castejón, J.L., 2007. The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European Journal of Operational Research*, 183(2), pp. 483-501.
- Tarí, J.J., Sabater, V., 2004. Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management? *International Journal of Production Economics*, 92(3), pp.267-280.
- Tashakkori, A., Teddlie, C., 1998. *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tead, O., Metcalf, H., 1933. *Personnel Administration*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Teddlie, C., Tashakkori, A. 2003. Major Issues and Controversies in the Use of Mixed Methods in the Social and Behavioral Sciences, in A. Tashakkori and C. Teddlie (eds.), *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (Sage, Thousand Oaks), pp. 3–50.
- Teece, D.J., 1998. Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. *California Management Review*, 40, pp. 55-79.
- Terziovski, M., Samson, D., 1999. The link between total quality management practice and organisational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (3), pp. 226–237.
- The Economist, 2005. Survey: The Good Company. Disponible en: http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=E1_PVVVNTN. [Consultado el 17 de octubre de 2011]
- Thiengnoi, P., Afzal, S., 2009. A comparative analysis of CSR strategies, implantation and outcomes – A qualitative case study of IKEA, Starbucks and H&M, Master Thesis, Faculty of Economic Sciences, Communication and IT, Karlstads Universitet. Disponible en <http://kau.diva-portal.org/smash/get/diva2:395957/FULLTEXT01> [Cosultado el 19 de julio de 2011]
- Thomas, A., Simerly, R., 1994, The Chief Executive Officer and Corporate Social Performance: An Interdisciplinary Examination. *Journal of Business Ethics*, 13(12), pp. 959–968
- Thomson, W., 1883. Lecture on "Electrical Units of Measurement" (3 May 1883), publicado en *Popular Lectures Vol. I*, p. 73; citado en *Encyclopaedia of Occupational Health and Safety* (1998) by Jeanne Mager Stellman, p. 1973.
- Thurston, W., Cove, L., Meadows, L., 2008. Methodological congruence in complex and collaborative mixed methods studies. *International Journal of Multiple Research Approaches*, 2(1), pp. 2-14.
- Torugsa, N.A., O'Donohue, W., Hecker, R., 2012. Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector. *Journal of Business Ethics*, 109(4), pp. 483-500.
- Trevino, L., Nelosn, K., 2007. *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*, 4th edn. New York: Wiley.
- Trotman, K., Bradley, G., 1981. Associations Between Social Responsibility Disclosure and Characteristics of Companies. *Accounting, Organizations and Society*, 6(4), pp. 355–362.
- Tschopp, D.J., 2005. Corporate Social Responsibility: A Comparison Between the United States and the European Union. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12(1), pp. 55-59.
- Tsiotras, G., Gotzamani, K., 1996. ISO 9000 as an entry key to TQM: The case of Greek industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(4), pp. 64-76.
- Tsutsui, W.M., 1996. W. Edwards Deming and the Origins of Quality Control in Japan. *Journal of Japanese Studies*, 22(2) pp. 295-325.
- Tummala, V.M., Tang, C.L., 1996. Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (4), pp. 8–38.
- Turban, D., Greening, D. W., 1997. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), pp. 658–672.
- Turker, D., 2009. Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), pp. 411-427.
- Turner, R. J., 2006. Corporate Social Responsibility: Should Disclosure of Social Considerations be Mandatory. Submission to the Parliamentary Joint Committee on Corporations and Financial Services Inquiry. Disponible en: http://www.aph.gov.au/senate/committee/corporations_ctte/corporate_responsibility/submissions/sub05.pdf [Consultada el 26 de julio de 2011]
- Tuzzolino, F., Armandi, B.R., 1981. A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 6, pp. 21-28.

- Ullman, A.A., 1985. Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms. *Academy of Management Review*, 10(3), pp. 540-557.
- UNCTAD, 2011a. Recent Policy Developments. En World Investment Report 2011, United Nations, New York, NY. Disponible en: <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2011-Chapter-III-en.pdf> [Consultado el 15 de febrero de 2012]
- UNCTAD, 2011b. Promoting standards for responsible investment in value chains. Disponible en: http://www.unctad.org/sections/dite_dir/docs//diae_G20_CSR_Standards_Report_en.pdf [Consultado el 15 de febrero de 2012]
- Uzumeri, M.V., 1987. ISO 9000 and other meta standards: Principles for management practice? *The Academy of Management Executive*, 11, 21.
- Uzzi, B., 1997. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 35-67.
- Valentine, S., Fleischman, G., 2008. Professional ethical standards, corporate social responsibility, and the perceived role of ethics and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(3), pp. 657-666
- van Beurden, P., Gössling, T., 2008. The worth of values — A literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 407-424.
- Van der Wiele, A., Williams, A.R.T., Dale, B.G., 2000. ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path. *Business Process Management*, 6(5), pp. 417-427.
- Van der Wiele, T., Brown, A., Millen, R., Whelan, D., 2000. Improvement in Organizational Performance and Self-Assessment Practices by Selected American Firms. *Quality Management Journal*, 7(4), pp. 8-22.
- Van der Wiele, T., Williams, A.R.T., Dale, B.G., Carter, G., Kolb, F., Luzon, D.M., Schmidt, A., Wallace, M., 1996. Self-assessment: a study of progress in Europe's leading organization in quality management practices. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13, pp. 84-104.
- Van Marrewijk, M., 2003, Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Commitment. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), pp. 95-105.
- Van Marrewijk, M., Hardjono, T.W., 2003. European corporate sustainability framework for managing complexity and corporate transformation. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), pp. 121-132.
- Van Marrewijk, M., Timmers, J., 2003, Human Capital Management: New Possibilities in People Management. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), pp. 171 - 184.
- Van Marrewijk, M., Werre, M., 2003, Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), pp. 107 - 119.
- Van Marrewijk, M., Wuisman, I., De Chelín, W., Timmers, J., Panapanaan, V., Linnanen, L., 2004. A Phase-wise Development Approach to Business Excellence: Towards an Innovative, Stakeholder-oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR. *Journal of Business Ethics*, 55(2), pp. 83-98.
- Van Oosterhout, J. H., Heugens, P. P. M. R., 2008. Much ado about nothing. A conceptual critique of CSR. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 197-224). Oxford, England: Oxford University Press.
- Vanclay, F., Esteves, A., 2012. En Vanclay, F., Esteves, A., *New Directions in Social Impact Assessment: Conceptual and Methodological Advances*, Edward Elgar Publishing.
- Varadarajan, R., Defanti, M.P. y Busch, P.S., 2006. Brand portfolio, corporate image, and reputation: Managing brand deletions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), pp. 195-205.
- Villalonga G., I., 2005. La responsabilidad social en el cooperativismo de crédito. Bases y parámetros para su modelización. El caso - Estudio del fondo de educación y promoción. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, España.
- Villareal, O., 2007. La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao. Disponible en:

http://www.ieae.net/file.php/1/Estudios/La_Estrategia_de_Internacionalizaci_n_de_la_Empresa._Un_Estudio_de_Casos_de_Multinacionales_Vascas/TESIS_TOMO_I.pdf y en:
http://www.ieae.net/file.php/1/Estudios/La_Estrategia_de_Internacionalizaci_n_de_la_Empresa._Un_Estudio_de_Casos_de_Multinacionales_Vascas/TESIS_TOMO_II.pdf [Consultado el 6 de marzo de 2012]

- Villarreal, O., Landeta, J., 2010. El estudio de casos como metodología de investigación en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), pp. 31-52. Disponible en: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v16/163031.pdf> [Consultado el 12 de marzo de 2012]
- Vinten, G., 1998. Putting ethics into quality. *The TQM Magazine*, 10 (2), pp. 89-94.
- Vintró, C., Comajuncosa, J., Casabella, 2009. ISO 26000: Responsabilidad Social Corporativa. Sinergias con los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad y salud laboral. Disponible en : <http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/10956/1/ISO%2026000.%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20CORPORATIVA.%20SINERGIAS%20CON%20LOS%20SISTEMAS%20DE%20GESTI%20c3%93N%20DE%20CALIDAD%2c.pdf> [Consultada el 16 de enero de 2012]
- Visser, W., Matten, D., Pohl, M., Tolhurst, N., Böhmer, K., 2008. The A to Z of Corporate Social Responsibility: A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organisations. En Visser, W., Matten, D., Pohl, M., Tolhurst, N., Böhmer, K. (eds). John Wiley & Sons, Ltd, pp. 122-131.
- Vitell, S.J., Ramos, E., 2006. The Impact of Corporate Ethical Values and Enforcement of Ethical Codes on the Perceived Importance of Ethics in Business: A Comparison of U.S. and Spanish Managers. *Journal of Business Ethics*, 64(1), pp. 31-43.
- Vives, A., 2006. Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 21, pp. 39-50.
- Vogel, D. J., 2008. Private Global Business Regulation. *Annual Review of Political Science*, 11, pp. 261-282.
- Vogel, D., 2005a. *The Market for Virtue: The Potencial and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Vogel, D.J., 2005b. Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility. *California Management Review*, 47(4), pp. 19-45.
- Vokurka, R., Stading, G.L., 2000. Comparative analysis of national and regional quality awards. *Quality Progress*, 33(8), pp. 41-49.
- Votaw, D., 1973. Genius Becomes Rare, En D. Votaw & S. P. Sethi (Eds.). *The corporate dilemma: Traditional values versus contemporary problems*: pp. 11-45. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vuijk, M., 2011. Sustainability management. Transitions to sustainability? Unppublished Master's Thesis. University of Twente. Disponible en: http://essay.utwente.nl/61180/1/Vuijk%2C_Matthew_-_S0024376_-_Master_Thesis.pdf [Consultada el 29 de marzo de 2012]
- Vyas, N., Woodside, A., 1984. An inductive model of industrial supplier choice process. *Journal of Marketing*, 48, winter, pp. 30-45.
- Waddock, S. A., 2002. *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value-Added*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Waddock, S., 2006. What Will It Take to Create a Tipping Point for Corporate Responsibility? In *The Accountable Corporation*, edited by Marc Epstein and Kirk O. Hanson. Greenfield, CT: Praeger, 7pp. 5-96.
- Waddock, S.A., Bodwell, C., 2002. From TQM to TRM: Total Responsibility Management Approaches. *Journal of Corporate Citizenship*, 7 pp. 113-126.
- Waddock, S.A., Bodwell, C., 2004. Managing responsibility: what can be learnt from the quality movement? *California Management Review*, Vol. 47(1), pp. 25-37.
- Waddock, S.A., Bodwell, C., Graves, S.B., 2002. Responsibility: The New Business Imperative. *Academy of Management Executive*, 16(2), pp. 132-148.

- Waddock, S.A., Graves, S.B., 1997a. The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), pp. 303-319.
- Waddock, S.A., Graves, S.B., 1997b. Quality of Management and Quality of Stakeholder Relations Are They Synonymous? *Business Society*, 36(3), pp. 250-279.
- Waldman, D.A., Siegel, D., 2008. Defining the socially responsible leader. *Leadership Quarterly*, 19(1), pp. 117-131.
- Wallich, H.C. and McGowan, J.J., 1970. Stockholder interest and the corporation's role in social policy. En Baumol, W.J. (ed.), *A New Rationale for Corporate Social Policy*. New York: Committee for Economic Development.
- Walsh, J. P., Weber, K., & Margolis, J. D., 2003. Social issues and management: Our lost cause found. *Journal of Management*, 29(6), pp. 859-882.
- Walton, C., 1967. *Corporate Social Responsibilities*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Ward, H., 2010. The ISO 26000 international guidance standard on social responsibility: implications for public policy and transnational democracy. Foundation for Democracy and Sustainable Development Disponible en: http://www.fdsd.org/wordpress/wp-content/uploads/ISO26000_and_transnational_democracy_Sept_draft.pdf [Consultado el 1 de febrero de 2012]
- Ward, J. L., 1987. *Keeping the Family Business Healthy*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, United States.
- Wartick, S. L., Maon, J. F., 1994. Toward a substantive definition of the corporate issue construct: A review and synthesis of the literature. *Business & Society*, 33, pp. 293-311.
- Wartick, S.L. y Maon, J.F., 2009. Corporate social performance profiling: the importance of multiple stakeholder perspectives. En: la reunion annual de la International Association for Business and Society, Snowmass, CO, 18-21 Junio de 2009.
- Wartick, S.L., Cochran, P.L., 1985. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 10(4), pp. 758-759.
- Watson, P. 2009. A methodology for attaining and assessing project success for rehabilitation projects. *Journal of Building Appraisal*, 4(3), pp. 181-189.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K., Cochran, P. L., 1999. Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42(5), pp. 539-552.
- Webber, R., 2004. The Rethoric of Positivism versus Interpretativism: A personal view. *MIS Quaterly*, 28(1), pp. III-XII.
- Weerd-Nederhof, P., 2001. Qualitative case study research. The case of a PhD research project on organising and managing new product development systems. *Management Decision*, 39(7), pp. 513-538.
- Weinstock, M., 2009. Baldrige Honors Health System's Long Journey. H&HN: Hosp. Health Netw. 83, 15-15. Disponible en: http://www.hhnmag.com/hhnmag/jsp/articledisplay.jsp?dcrpath=HHNMAG/Article/data/01JAN2009/0901HHN_InBox_BaldrigeAward&domain=HHNMAG [Consultado el 3 de septiembre de 2012]
- Welford, R., 2004. Corporate Social Responsibility in Europe and Asia: Critical Elements and Best Practice. *Journal of Corporate Citizenship*, 13, pp. 31-48.
- Welford, R., 2005. Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia. *Journal of Corporate Citizenship*, 17, pp. 33-52.
- Welsh, E., 2002. Dealing with Data: Using NVivo in the Qualitative Data Analysis Process. *Forum: Qualitative Social Research*, 3(2), pp. 1-7.
- Werre, M., 2003. Implementing corporate social responsibility: The Chiquita case. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), pp. 247-260.
- Westlund, A.H., 2001. Measuring environmental impact on society in the EFQM system. *Total Quality Management*, 12(1), pp. 125-135.

- Wheeler, D., Colbert, B., Freeman, R. E., 2003. Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility: Sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*, 28(3), pp. 1-28.
- Whetten, D.A., Mackey, A., 2007. An Identity-congruence explanation of consistently high corporate social performance ratings. Working paper, Marriot School Management, Brigham Young University.
- Whetten, D.A., Rands, G., Godfrey, P., 2002. What Are the Responsibilities of Business to Society? En Pettigrew, H., Whittington, R. (Eds). *Handbook of Strategy and Management*, pp. 373-408. SAGE Publications, London.
- Wilkes, N., Dale, B. G., 1998. Attitudes to self-assessment and quality awards: A study in small and medium-sized companies. *Total Quality Management*, 9(8), pp. 731-739.
- Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E., Marchington, M., 1998. *Managing with total quality management. Theory and practice*. McMillan Business, Hong-Kong.
- Williams, E., Scandura, T., 2004. An Examination of Research Methods in Organizational Studies. *Revue Sciences de Gestion*, 40, pp. 55-81.
- Wilson, D.D., Collier, D.A., 2000. An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award causal model. *Decision Sciences*, 31(2), pp. 361-90.
- Wilson, I., 1975. What one company is doing about today's demands on business. In Steiner, G. (ed.), *Changing Business-Society Interrelationships*. Los Angeles: UCLA, Graduate School of Management, pp. 121-140.
- Wilson, M., 2003. Corporate sustainability: What is it and where does it come from? *Ivey Business Journal*, March/April, 1-5.
- Windsor, D., 2001. The future of corporate social responsibility. *International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), 225-56.
- Withanachchi, N., Y. Handa, K. K. W. Karandagoda, P. P. Pathirage, N. C. K. Tennakoon, D. S. P., Pullaperuma, 2007. TQM Emphasizing 5-S Principles. A Breakthrough for Chronic Managerial Constraints at Public Hospitals in Developing Countries. *International Journal of Public Sector Management*, 20(3), pp. 168-177.
- Wokutch, R. E., Spencer, B.A., 1987. Corporate saints and sinners: The effects of philanthropic and illegal activity on organizational performance. *California Management Review*, XXIX(2), pp. 10-17.
- Wolfe, R., Aupperle, K., 1991. 'Introduction to Corporate Social Performance: Methods for Evaluating an Elusive Construct, en L. E. Post (ed.). *Research in Corporate Social Performance and Policy*, V12, pp. 265-268.
- Wongrassamee, S., Gardiner, P D., Simmons, J. E. L., 2003, Performance measurement tools: The balanced scorecard and the EFQM excellence model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), pp. 14-29.
- Wood, D., 2008. A history of corporate social responsibility: concepts and practices. En Visser, W., Matten, D., Manfred, P. (eds), John Wiley & Sons, Ltd, pp. 120.
- Wood, D.J, 2000. Theory and Integrity in Business and Society. *Business and Society*, 39(4), pp. 359-378.
- Wood, D.J., 1990. *Business and Society*, 2nd edn. Glenview. Scott, Foresman (HarperCollins)
- Wood, D.J., 1991. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), pp. 691-718.
- Wood, D.J., 1994. *Business and Society*, 2nd edn. New York: HarperCollins.
- Wood, D.J., 2010. Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Review*, 12(1), p. 50-84.
- Wood, D.J., Jones, R.E., 1995. Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 3, pp. 229-267.
- Wood, S. 2011. Four Varieties of Social Responsibility: Making Sense of the “Sphere of Influence” and “Leverage” Debate via the Case of ISO 26000. Research Paper No. 14/2011. Osgoode Hall Law School. York University.
- World Economic Forum's Global Corporate Citizenship Initiative and The Prince of Wales International Business Leaders Forum (2003). *Responding to the Leadership Challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.

- Wruck, K.H., Jensen, M.C., 1994. Science, specific knowledge, and total quality management. *Journal of Accounting & Economics*, 18(3), pp. 247–287.
- Yaghoubi, N. M., Bandei, M., Moloudi, J., 2011. An Empirical Study of the EFQM Excellence Model in Iran. *International Journal of Business and Management*, 6(5), pp. 260-267. Disponible en: <http://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/10450/7468> [Consultado el 3 de septiembre de 2012]
- Yang, D.J., 1995. The New Growth at Weyerhaeuser. *Business Week*, June 19, pp. 63–64.
- Yang, Y., Hu, H., Qian, X., 2012. Government quality control with excellence model: a case study on AQSIO, China. *The TQM Journal*, 24(3), pp.218 – 230.
- Yates, J. A., Murphy, C.N., 2007. Coordinating International Standards: The Formation of the ISO. MIT Sloan Working Paper 4638-07. Disponible en: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/37156/4638-07.pdf?sequence=1> [Consultado el 26 de enero de 2012]
- Yera, T., Pin, J. R., 2010. La demanda social de la responsabilidad pública. Marco de referencia sobre RSC y Buen Gobierno. Documento de Investigación DI-851. Cátedra José Felipe Bertrán de Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública, IESE Business School. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0851.pdf> [Consultado el 25 de febrero de 2012]
- Yin, R., 2003. Case study research. Design and methods (3ª Edición). Thousand Oaks, Sage.
- Yin, R. K., 1989. Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications, London.
- Yin, R. K., 1993. Applications of Case Study Research, Sage, Newbury Park, CA
- Yin, R. K., 1994. Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Second Edition, Sage Publications, London.
- Yin, R. K., 1998. The Abridged Version of Case Study Research, en Bickman, L., Rog, D. J. (eds.): Handbook of Applied Social Research Methods, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 229-259.
- Yong, J., Wilkinson, A., 2001. Rethinking total quality management. *Total Quality Management*, 12(2), pp. 247–258.
- Yu, X., 2008. Impacts of Corporate Code of Conduct on Labor Standards: A Case Study of Reebok's Athletic Footwear Supplier Factory in China. *Journal of Business Ethics*, 81(3), pp. 513–529.
- Yusof, S.M., Aspinwall, E., 2000. Total quality management implementation frameworks: comparison and review, *Total Quality Management*, 11(3), pp. 281-294.
- Zadek, S., 2004. The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 82, pp. 125–132.
- Zairi, M., Alsughayir, A.A., 2011. The adoption of excellence models through cultural and social adaptations: An empirical study of critical success factors and a proposed model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(6), pp. 641-654.
- Zhang, Z., 2000. Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance. *Total Quality Management*, 11 (1), pp. 129–137.
- Zwetsloot, G., 2003. From Management Systems to Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), pp. 201–207.
- Zwetsloot, G., van Marrewijk, M., 2004. From Quality to Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 55(2), pp. 79-82.

ANEXOS

ANEXO A: TARJETAS REDER

Tabla REDER Agentes 2010

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	0%					25%					50%					75%					100%				
Enfoque	Sólidamente fundamentado: -El enfoque tiene una lógica clara -Existen procesos bien definidos y desarrollados -El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés -Con el tiempo se han incorporado refinamientos en el enfoque	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Integrado: -El enfoque apoya la Estrategia -El enfoque está vinculado a otros enfoques, cuando procede	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Total para Enfoque			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
		0%					25%					50%					75%					100%				
Despliegue	Implantado: -El enfoque está implantado en las áreas relevantes	Sin evidencia o anecdótica					Implantado en ¼ de las áreas relevantes					Implantado en ½ de las áreas relevantes					Implantado en ¾ de las áreas relevantes					Implantado en todas las áreas relevantes				
	Sistemático: -El enfoque está desplegado de manera oportuna y estructurada y con flexibilidad para gestionar los cambios en el entorno si es necesario	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Total para Despliegue			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
		0%					25%					50%					75%					100%				
Evaluación y Refinamiento	Medición: -Se mide periódicamente la eficacia y la eficiencia del enfoque y de su despliegue -Las medidas seleccionadas son apropiadas	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Aprendizaje y Creatividad: -Las actividades de aprendizaje se utilizan para identificar buenas prácticas internas y externas, y oportunidades de mejora -La creatividad se utiliza para cambiar los enfoques o generar enfoques nuevos	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Mejora e Innovación -El resultado de las mediciones y del aprendizaje se analiza y utiliza para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras -El resultado de la creatividad se valora, se prioriza y se utiliza	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	Total para Evaluación y Refinamiento			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Valoración total				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Fuente: EFQM 2010

Tabla REDER Resultados 2010

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	0%					25%					50%					75%					100%				
Relevancia y utilidad	Ámbito de aplicación y Relevancia: -El ámbito de los resultados: Tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los stakeholders relevantes Es coherente con la estrategia y políticas de la organización -Se identifican y priorizan los resultados clave más importantes -Se analizan y entienden las relaciones entre los resultados relevantes	Sin resultados relevantes o con información anecdótica					Se presentan resultados relevantes para aproximadamente ¼ de las áreas implicadas					Se presentan resultados relevantes para aproximadamente ½ de las áreas implicadas					Se presentan resultados relevantes para aproximadamente ¾ de las áreas implicadas					Se presentan resultados relevantes para todas las áreas implicadas				
	Integridad -Los resultados son oportunos, fiables y precisos	Sin evidencia de la integridad o con información anecdótica					Resultados oportunos, fiables y precisos para aproximadamente ¼ de los resultados presentados					Resultados oportunos, fiables y precisos para aproximadamente ½ de los resultados presentados					Resultados oportunos, fiables y precisos para aproximadamente ¾ de los resultados presentados					Resultados oportunos, fiables y precisos para todos los resultados presentados				
	Segmentación -Los resultados se segmentan adecuadamente	No se segmentan					Segmentación adecuada para ¼ de los resultados					Segmentación adecuada para ½ de los resultados					Segmentación adecuada para ¾ de los resultados					Todos los resultados son segmentados adecuadamente				
	Total para relevancia y utilidad			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
		0%					25%					50%					75%					100%				
Rendimiento	Tendencias: -Las tendencias son positivas y/o el rendimiento es bueno y sostenido	Sin resultados o con información anecdótica					Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente ¼ de los resultados durante al menos 3 años					Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente ½ de los resultados durante al menos 3 años					Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente ¾ de los resultados durante al menos 3 años					Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en todos los resultados durante al menos 3 años				
	Objetivos: -Se fijan objetivos para los resultados clave -Los objetivos son adecuados -Los objetivos se alcanzan	No se fijan objetivos o con información anecdótica					Fijados, alcanzados y adecuados para aproximadamente ¼ de los resultados clave					Fijados, alcanzados y adecuados para aproximadamente ½ de los resultados clave					Fijados, alcanzados y adecuados para aproximadamente ¾ de los resultados clave					Fijados, alcanzados y adecuados para todos los resultados clave				
	Comparaciones: -Se realizan comparaciones para los resultados clave -Las comparaciones son adecuadas -Las comparaciones son favorables	No se realizan comparaciones o con información anecdótica					Realizadas, favorables y adecuadas para aproximadamente ¼ de los resultados clave					Realizadas, favorables y adecuadas para aproximadamente ½ de los resultados clave					Realizadas, favorables y adecuadas para aproximadamente ¾ de los resultados clave					Realizadas, favorables y adecuadas para todos los resultados clave				
	Causas: -Se entiende la relación entre los resultados alcanzados y sus facilitadores -Según las evidencias presentadas, existe confianza en que el rendimiento positivo se va a poder sostener en el futuro	Sin confianza/información anecdótica					El efecto de los facilitadores es visible para aprox. ¼ de los resultados y alguna evidencia de que el rendimiento es sostenible					El efecto de los facilitadores es visible para aprox. ½ de los resultados y evidencia de que el rendimiento es sostenible					El efecto de los facilitadores es visible para aprox. ¾ de los resultados y evidencia clara de que el rendimiento es sostenible					El efecto de los facilitadores es visible para todos los resultados y evidencia total de que el rendimiento es sostenible				
	Total para rendimiento			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Valoración total				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Fuente: EFQM 2010

Tabla REDER Agentes 2013

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	0%			25%					50%					75%					100%					
Enfoque	Sólidamente fundamentado: Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos	No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelo de referencia global					
	Integrado: Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes	No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelo de referencia global					
	Total para Enfoque		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Despliegue	Implantado: Los enfoques están implantados en las áreas relevantes	No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelo de referencia global					
	Estructurado: La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa	No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelo de referencia global					
	Total para Despliegue		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Evaluación, Revisar y Perfeccionar	Medición: Se mide adecuadamente la eficacia y la eficiencia de los enfoques y de su despliegue	No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelo de referencia global					
	Aprendizaje y Creatividad: Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación	No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelo de referencia global					
	Mejora e Innovación Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.	No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelo de referencia global					
	Total para Evaluación y Refinamiento		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Valoración total			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Fuente: EFQM 2012

Tabla REDER Resultados 2013

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	0%			25%					50%					75%					100%				
Relevancia y utilidad	Ámbito de aplicación y Relevancia: Se han identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes, incluidos los resultados clave, que demuestran el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos, y sus necesidades y expectativas	No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelo de referencia global				
	Integridad Los resultados son oportunos, fiables y precisos	No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelo de referencia global				
	Segmentación Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización	No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelo de referencia global				
	Total para relevancia y utilidad		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
		0%			25%					50%					75%					100%				
Rendimiento	Tendencias: Tendencias positivas o el rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años	No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelo de referencia global				
	Objetivos: Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos	No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelo de referencia global				
	Comparaciones: Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos	No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelo de referencia global				
	Confianza: Basándose en las relaciones causa / efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.	No se puede demostrar			Limitada capacidad para demostrar					Se puede demostrar					Se puede demostrar plenamente					Se reconoce como modelo de referencia global				
Total para rendimiento		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Valoración total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Fuente: EFQM 2012

ANEXO B: MODELO EFQM Y PROCESOS DE RESPUESTA SOCIAL DE WOOD (1991; 2010)

Tabla Evaluación del Entorno y Criterios Agentes

PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL (Wood, 2010)	SUBCRITERIOS AGENTES (Modelo EFQM de Excelencia 2010)
Evaluación del entorno: busca y encuentra la información necesaria para entender y analizar el medioambiente social, político, legal y ético de la organización.	<p>1b Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento Utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evaluación de la gestión de la organización, proporcionando a los grupos de interés clave un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y definiendo claramente sus relaciones causa-efecto. Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes. Entienden y desarrollan las capacidades subyacentes de la organización.</p>
	<p>1c Los líderes se implican con los grupos de interés externos Saben quiénes son sus grupos de intereses externos y desarrollan enfoques para entender anticipar y dar respuesta a sus distintas necesidades y expectativas. Identifican alianzas estratégicas y operativas para la organización en función de sus necesidades organizativas y estratégicas, la complementariedad de las fortalezas de ambas partes y sus capacidades.</p>
	<p>1e Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestiona el cambio de manera eficaz. Comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización. Demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basándose en la información disponible, su experiencia previa y el análisis del impacto de sus decisiones.</p>
	<p>2a La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés del entorno externo Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y gestión de su estrategia y políticas de apoyo permaneciendo constantemente atentas a cualquier cambio. Identifican, comprenden y anticipan los avances de su entorno externo. Identifican, analizan y comprenden los indicadores externos que les pueden afectar, como las tendencias económicas, de mercado y de la sociedad. Comprenden y anticipan el impacto a largo y a corto plazo de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal y normativo y otros de obligado cumplimiento. Identifican comprenden y anticipan las oportunidades y amenazas basándose en la información remitida por los grupos de interés y otras informaciones y análisis externos.</p>
	<p>2b La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades. Analizan la tendencia de su rendimiento operativo, sus competencias claves y resultados finales a fin de comprender sus capacidades actuales y potenciales. Analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades claves de los partners actuales y potenciales para comprender como complementan las capacidades de la organización. Analizan los datos y la información disponible para determinar de qué manera afectan las nuevas tecnologías y los modelos de gestión al rendimiento de la organización. Comparan su rendimiento con los indicadores de referencia relevantes (benchmarking) para comprender sus fortalezas y debilidades.</p>
	<p>2c La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan. Identifican y comprenden los Resultados Claves necesarios para alcanzar su misión y evalúan el progreso hacia su visión y objetivos estratégicos. Adoptan mecanismos eficaces para entender los futuros escenarios y gestionar riesgos estratégicos. Comprenden los factores clave que impulsan y desarrollan su actividad: equilibran las necesidades de la organización y de los grupos de interés a la hora de planificar el logro de los objetivos actuales y futuros.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla Evaluación del Entorno y Criterios Agentes (continuación)

PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL (Wood, 2010)	SUBCRITERIOS AGENTES (Modelo EFQM de Excelencia 2010)
Evaluación del entorno: busca y encuentra la información necesaria para entender y analizar el medioambiente social, político, legal y ético de la organización.	3a Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización Utilizan las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar la estrategia, políticas y planes de gestión de personas.
	3b Se desarrolla el conocimiento y la capacidad de las personas. Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados con el fin de mejorar y mantener su movilidad y capacidad de trabajo.
	3c Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad. Se aseguran de qué las personas, tanto a nivel individual como de equipo, están plenamente alineadas con la visión, misión y objetivos estratégicos. Se aseguran de qué las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que se encuentran.
	3d Las personas se comunican eficazmente en toda la organización. Comprenden las necesidades y expectativas de comunicación de las personas. Se aseguran de qué las personas comprenden y pueden demostrar su contribución al éxito continuado de la organización.
	3e Reconcompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización. Se aseguran y acogen la diversidad de las personas. Se aseguran de procurar un entorno seguro y saludable para las personas.
	4a Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible. Entiende qué toda alianza incluye trabajar juntos para incrementar el valor a largo plazo y de manera sostenible. Saben cuál es su propósito fundamental y buscan partners con el fin de incrementar sus capacidades y su habilidad para generar valor para los grupos de interés.
	4b Gestión de los recursos económicos-financieros para alcanzar un éxito sostenido. Evalúan, selecciona y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles tomando en consideración sus efectos económicos, sociales y ambientales a largo plazo.
	4c Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales. Miden y gestionan cualquier impacto negativo de sus operaciones sobre la comunidad y las personas de la organización.
	4d Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia. Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto sobre el rendimiento y las capacidades de la organización y el medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia

Tabla Evaluación del Entorno y Criterios Agentes (continuación)

PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL (Wood, 2010)	SUBCRITERIOS AGENTES (Modelo EFQM de Excelencia 2010)
Evaluación del entorno: busca y encuentra la información necesaria para entender y analizar el medioambiente social, político, legal y ético de la organización.	5a Los procesos se diseñan y gestionan para optimizar el valor a los grupos de interés. Analizan, clasifican y priorizan sus procesos completos (de principio a fin) como parte del sistema global de gestión y aplican los enfoques adecuados para gestionarlos y mejorarlos eficazmente, incluyendo aquéllos procesos que excedan los límites de la organización.
	5b Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes. Utilizan la investigación de mercados, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios. Entienden y anticipan el impacto y valor potencial de las nuevas tecnologías en los productos y servicios. Consideran el impacto del ciclo de vida de los productos y servicios sobre la Sostenibilidad económica, social y ambiental.
	5c Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente. Se aseguran de que son capaces de cumplir sus promesas.
	5d Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para que la experiencia del cliente sea óptima.
	5e Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran. Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, y responden y se anticipan a sus distintas necesidades y expectativas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla Gestión de los Grupos de Interés y Criterios Agentes

PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL (Wood, 2010)	CRITERIOS AGENTES (Modelo EFQM de Excelencia 2010)
Gestión de los Grupos de Interés: implicación active y constructiva en las relaciones con los grupos de interés	<p>1a Los Líderes desarrollan la Misión, Visión y Valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia. Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad el objeto fundamental de la organización y sus objetivos. Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental, que constituye el fundamenta de la visión, valores, principios éticos y cultura. Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente. Favorecen el desarrollo de la organización promocionando los valores compartidos, un comportamiento responsable y ético y una cultura de confianza y transparencia. Se aseguran de que las personas de la organización actúa con integridad y siguiendo un comportamiento riguroso. Desarrollan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de sus comportamientos como líderes.</p>
	<p>1b Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento Son transparentes, responden de su gestión ante los grupos de interés y la sociedad en su conjunto, y respaldan activamente el deseo de superar los niveles de la normativa vigente. Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos se identifican y gestiona adecuadamente en todos los procesos.</p>
	<p>1c Los líderes se implican con los grupos de interés externos Saben quiénes son sus grupos de intereses externos y desarrollan enfoques para entender anticipar y dar respuesta a sus distintas necesidades y expectativas. Desarrollan iniciativas para implicar a partners, clientes y sociedad en la generación de ideas e innovación. Utilizan la innovación para mejorar la reputación e imagen de la organización y atraer nuevos clientes partners y talento. Identifican alianzas estratégicas y operativas para la organización en función de sus necesidades organizativas y estratégicas, la complementariedad de las fortalezas de ambas partes y sus capacidades. Aseguran transparencia en la información a los grupos de intereses clave, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.</p>
	<p>1d Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestiona el cambio con efectividad. Son fuentes de inspiración para las personas y crean, a todos los niveles, una cultura emprendedora, de mejora, implicación, pertenencia, delegación y responsabilidad. Fomentan una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización. Se aseguran de que sus colaboradores son capaces de contribuir al éxito continuado, tanto propio como de la organización, alcanzando su pleno potencial en un clima de plena confianza.</p>
	<p>1e Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestiona el cambio de manera eficaz. Implican a todos los grupos de interés relevantes y se esfuerzan por lograr su compromiso, buscando que contribuyan al éxito sostenido de la organización y que se introduzcan los cambios necesarios para asegurarlo.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla Gestión de los Grupos de Interés y Criterios Agentes (continuación)

PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL (Wood, 2010)	CRITERIOS AGENTES (Modelo EFQM de Excelencia 2010)
Gestión de los Grupos de Interés: implicación active y constructiva en las relaciones con los grupos de interés	<p>2a La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo</p> <p>Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y gestión de su estrategia y políticas de apoyo permaneciendo constantemente atentas a cualquier cambio. Identifican, comprenden y anticipan los avances de su entorno externo. Identifican, analizan y comprenden los indicadores externos que les pueden afectar, como las tendencias económicas, de mercado y de la sociedad. Comprenden y anticipan el impacto a largo y a corto plazo de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal y normativo y otros de obligado cumplimiento. Identifican comprenden y anticipan las oportunidades y amenazas basándose en la información remitida por los grupos de interés y otras informaciones y análisis externos.</p>
	<p>2b La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.</p> <p>Analizan la tendencia de su rendimiento operativo, sus competencias claves y resultados finales a fin de comprender sus capacidades actuales y potenciales. Analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades claves de los partners actuales y potenciales para comprender como complementan las capacidades de la organización. Comparan su rendimiento con los indicadores de referencia relevantes (benchmarking) para comprender sus fortalezas y debilidades.</p>
	<p>2c La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.</p> <p>Utilizan las competencias claves para generar beneficios para todos los grupos de interés, incluida la sociedad en general. Comprenden los factores clave que impulsan y desarrollan su actividad: equilibran las necesidades de la organización y de los grupos de interés a la hora de planificar el logro de los objetivos actuales y futuros.</p>
	<p>2d La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.</p> <p>Mantienen una estructura organizativa y un esquema de procesos clave alineados para hacer realidad la estrategia de manera que añada valor real para sus grupos de interés, logrando un equilibrio optimo entre eficacia y eficiencia. Alinean los objetivos claves y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización, asegurándose de que tanto los individuos como los equipos están facultados para maximizar su contribución. Comunican la estrategia y sus políticas de apoyo a los grupos de interés de manera adecuada.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla Gestión de los Grupos de Interés y Criterios Agentes (continuación)

PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL (Wood, 2010)	CRITERIOS AGENTES (Modelo EFQM de Excelencia 2010)
Gestión de los Grupos de Interés: implicación active y constructiva en las relaciones con los grupos de interés	<p>3a Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización Implican a los empleados y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, políticas y planes de gestión de las personas, adaptando enfoques creativos e innovadores cuando convine. Gestionan la selección, desarrollo de carreras, movilidad y planes de sucesión, con apoyo de las políticas adecuadas, para garantizar la equidad e igualdad en el empleo. Utilizan las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar la estrategia, políticas y planes de gestión de personas.</p>
	<p>3b Se desarrolla el conocimiento y la capacidad de las personas. Se aseguran de qué los planes de formación y desarrollo ayudan a las personas a conseguir las habilidades y capacidades que la organización va a necesitar en un futuro. Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados con el fin de mejorar y mantener su movilidad y capacidad de trabajo. Se aseguran de qué las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para garantizar su contribución.</p>
	<p>3c Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad. Se aseguran de qué las personas, tanto a nivel individual como de equipo, están plenamente alineadas con la visión, misión y objetivos estratégicos. Crean una cultura en la que se desarrolla y valora la dedicación, habilidades, talento y dedicación de las personas. Animar a las personas a ser creadores y embajadores del éxito continuado de la organización. Se aseguran de qué las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que se encuentran. Crean una cultura de emprendedores que posibilita la innovación en todos los aspectos de la organización. Implican a las personas en la revisión, mejora y optimización continuas de la eficacia y la eficiencia de sus procesos.</p>
	<p>3d Las personas se comunican eficazmente en toda la organización. Comprenden las necesidades y expectativas de comunicación de las personas. Desarrollan la estrategia, políticas, planes y canales de comunicación basándose en las necesidades y expectativas de comunicación. Se aseguran de qué las personas comprenden y pueden demostrar su contribución al éxito continuado de la organización. Permitan y animan a compartir la información el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un dialogo en toda la organización.</p>
	<p>3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización. Alinean los temas de remuneración, beneficios, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la estrategia y políticas de la organización y fomentan y mantienen el nivel de implicación y asunción de responsabilidades de las personas. Adoptan enfoques que aseguran una adecuada conciliación entre la vida laboral y personal de las personas. Se aseguran y acogen la diversidad de las personas. Se aseguran de procurar un entorno seguro y saludable para las personas. Animar a sus empleados y otros grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad. Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre individuos y equipos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla Gestión de los Grupos de Interés y Criterios Agentes (continuación)

PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL (Wood, 2010)	CRITERIOS AGENTES (Modelo EFQM de Excelencia 2010)
Gestión de los Grupos de Interés: implicación active y constructiva en las relaciones con los grupos de interés	<p>4a Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible. Construyen una relación sostenible con partners y proveedores basada en la confianza y respeto mutuos y en la transparencia. Entiende qué toda alianza incluye trabajar juntos para incrementar el valor a largo plazo y de manera sostenible. Saben cuál es su propósito fundamental y buscan partners con el fin de incrementar sus capacidades y su habilidad para generar valor para los grupos de interés. Desarrollan alianzas que permiten sistemáticamente aportar cada vez más valor para los grupos de interés. Trabajan con sus partners para lograr beneficios mutuos, apoyándose entre sí con experiencia, recursos y conocimientos con el fin de alcanzar objetivos compartidos.</p>
	<p>4b Gestión de los recursos económicos-financieros para alcanzar un éxito sostenido. Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos económico-financieros se identifican y gestionan adecuadamente</p>
	<p>4c Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales. Demuestran que gestiona activamente el impacto de sus operaciones en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente. Miden y gestionan cualquier impacto negativo de sus operaciones sobre la comunidad y las personas de la organización. Adoptan e implantan políticas, iniciativas y procesos necesarios para minimizar su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos para satisfacer y exceder los estándares y requisitos legales.</p>
	<p>4e Gestión de la información y del conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización. Proporciona y controlan un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos, al tiempo que garantizan la protección de la propiedad intelectual y la seguridad de la información y el conocimiento. Utilizan la innovación de modo que va mucho más allá de los cambios tecnológicos y que revela nuevos modos de aportar valor a los clientes, nuevas maneras de trabajar y nuevas formas de aprovechar las alianzas, recursos y competencias.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla Gestión de los Grupos de Interés y Criterios Agentes (continuación)

PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL (Wood, 2010)	CRITERIOS AGENTES (Modelo EFQM de Excelencia 2010)
Gestión de los Grupos de Interés: implicación active y constructiva en las relaciones con los grupos de interés	<p>5b Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes. Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes. Utilizan la investigación de mercados, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios. Implican a su personal, clientes, partners y proveedores en el desarrollo de nuevos en innovadores productos, servicios y experiencias para sus clientes actuales y futuros. Utilizan la creatividad para diseñar y desarrollar productos y servicios nuevos e innovadores junto a clientes partners y otros grupos de interés.</p>
	<p>5c Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente. Definen claramente sus proposiciones de valor equilibrando las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para asegurar la Sostenibilidad. Se aseguran de qué son capaces de cumplir sus promesas.</p>
	<p>5d Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan Producen y distribuyen productos y servicios que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la petición de valor que ofertan. Se aseguran de qué las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para que la experiencia del cliente sea óptima. Implican a su personal, clientes, partners y proveedores en la optimización de la eficacia y la eficiencia de su cadena de valor.</p>
	<p>5e Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran. Determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización. Establecen y mantiene un dialogo con todos sus clientes basado en la franqueza, transparencia y confianza. Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de los clientes y responden rápida y eficazmente a cualquier información que estos les remitan. Asesoran a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla Gestión de Asuntos y Temas Públicos y Criterios Agentes

PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL (Wood, 2010)	CRITERIOS AGENTES (Modelo EFQM de Excelencia 2010) Gestión de asuntos y temas públicos: un conjunto de procesos que permiten a la organización identificar, analizar, y actuar en los asuntos sociales y políticos que le puedan afectar de forma significativa
Gestión de asuntos y temas públicos: un conjunto de procesos que permiten a la organización identificar, analizar, y actuar en los asuntos sociales y políticos que le puedan afectar de forma significativa	1b Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento Utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evaluación de la gestión de la organización, proporcionando a los grupos de interés clave un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y definiendo claramente sus relaciones causa-efecto. Desarrollan y mejoran el sistema de gestión de la organización, que incluye evaluar los resultados para mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a los grupos de interés.
	1c Los líderes se implican con los grupos de interés externos Saben quiénes son sus grupos de intereses externos y desarrollan enfoques para entender anticipar y dar respuesta a sus distintas necesidades y expectativas. Desarrollan iniciativas para implicar a partners, clientes y sociedad en la generación de ideas e innovación. Utilizan la innovación para mejorar la reputación e imagen de la organización y atraer nuevos clientes partners y talento. Identifican alianzas estratégicas y operativas para la organización en función de sus necesidades organizativas y estratégicas, la complementariedad de las fortalezas de ambas partes y sus capacidades. Aseguran transparencia en la información a los grupos de intereses clave, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.
	1e Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestione el cambio de manera eficaz. Comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización. Demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basándose en la información disponible, su experiencia previa y el análisis del impacto de sus decisiones. Son flexibles; revisan, adaptan y corrigen el rumbo de la organización, cuando en necesario, inspirando confianza en todo momento. Implican a todos los grupos de interés relevantes y se esfuerzan por lograr su compromiso, buscando que contribuyan al éxito sostenido de la organización y que se introduzcan los cambios necesarios para asegurarlo. Son capaces de mantener una ventaja sostenida aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud con nuevos modos de trabajar.

Fuente: Elaboración propia

Tabla Gestión de Asuntos y Temas Públicos y Criterios Agentes (continuación)

PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL (Wood, 2010)	CRITERIOS AGENTES (Modelo EFQM de Excelencia 2010) Gestión de asuntos y temas públicos: un conjunto de procesos que permiten a la organización identificar, analizar, y actuar en los asuntos sociales y políticos que le puedan afectar de forma significativa
Gestión de asuntos y temas públicos: un conjunto de procesos que permiten a la organización identificar, analizar, y actuar en los asuntos sociales y políticos que le puedan afectar de forma significativa	2a La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y gestión de su estrategia y políticas de apoyo permaneciendo constantemente atentas a cualquier cambio. Identifican, comprenden y anticipan los avances de su entorno externo. Identifican, analizan y comprenden los indicadores externos que les pueden afectar, como las tendencias económicas, de mercado y de la sociedad. Comprenden y anticipan el impacto a largo y a corto plazo de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal y normativo y otros de obligado cumplimiento. Identifican comprenden y anticipan las oportunidades y amenazas basándose en la información remitida por los grupos de interés y otras informaciones y análisis externos.
	2b La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades. Analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades claves de los partners actuales y potenciales para comprender como complementan las capacidades de la organización. Analizan los datos y la información disponible para determinar de qué manera afectan las nuevas tecnologías y los modelos de gestión al rendimiento de la organización. Comparan su rendimiento con los indicadores de referencia relevantes (benchmarking) para comprender sus fortalezas y debilidades.
	2c La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan. Utilizan las competencias claves para generar beneficios para todos los grupos de interés, incluida la sociedad en general. Adoptan mecanismos eficaces para entender los futuros escenarios y gestionar riesgos estratégicos. Comprenden los factores clave que impulsan y desarrollan su actividad: equilibran las necesidades de la organización y de los grupos de interés a la hora de planificar el logro de los objetivos actuales y futuros. Aseguran la Sostenibilidad económica, social y ambiental.

Fuente: Elaboración propia

Tabla Gestión de Asuntos y Temas Públicos y Criterios Agentes (continuación)

PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL (Wood, 2010)	CRITERIOS AGENTES (Modelo EFQM de Excelencia 2010) Gestión de asuntos y temas públicos: un conjunto de procesos que permiten a la organización identificar, analizar, y actuar en los asuntos sociales y políticos que le puedan afectar de forma significativa
Gestión de asuntos y temas públicos: un conjunto de procesos que permiten a la organización identificar, analizar, y actuar en los asuntos sociales y políticos que le puedan afectar de forma significativa	3a Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización Implican a los empleados y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, políticas y planes de gestión de las personas, adaptando enfoques creativos e innovadores cuando convine. Gestionan la selección, desarrollo de carreras, movilidad y planes de sucesión, con apoyo de las políticas adecuadas, para garantizar la equidad e igualdad en el empleo. Utilizan las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar la estrategia, políticas y planes de gestión de personas.
	3c Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad. Se aseguran de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que se encuentran. Crean una cultura de emprendedores que posibilita la innovación en todos los aspectos de la organización. Implican a las personas en la revisión, mejora y optimización continuas de la eficacia y la eficiencia de sus procesos.
	3d Las personas se comunican eficazmente en toda la organización. Permitan y animan a compartir la información el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un dialogo en toda la organización.
	3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización. Adoptan enfoques que aseguran una adecuada conciliación entre la vida laboral y personal de las personas. Se aseguran y acogen la diversidad de las personas. Se aseguran de procurar un entorno seguro y saludable para las personas. Animam a sus empleados y otros grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla Gestión de Asuntos y Temas Públicos y Criterios Agentes (continuación)

PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL (Wood, 2010)	CRITERIOS AGENTES (Modelo EFQM de Excelencia 2010) Gestión de asuntos y temas públicos: un conjunto de procesos que permiten a la organización identificar, analizar, y actuar en los asuntos sociales y políticos que le puedan afectar de forma significativa
Gestión de asuntos y temas públicos: un conjunto de procesos que permiten a la organización identificar, analizar, y actuar en los asuntos sociales y políticos que le puedan afectar de forma significativa	4a Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible. Segmentan y diferencian a partners y proveedores en línea con la estrategia de la organización, y adaptan las políticas y procesos adecuados para gestionarlos eficazmente. Establecen amplias redes con el fin de identificar oportunidades potenciales de alianzas.
	4b Gestión de los recursos económicos-financieros para alcanzar un éxito sostenido. Evalúan, selecciona y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles tomando en consideración sus efectos económicos, sociales y ambientales a largo plazo. Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos económico-financieros se identifican y gestionan adecuadamente
	4c Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales. Demuestran que gestiona activamente el impacto de sus operaciones en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente. Miden y gestionan cualquier impacto negativo de sus operaciones sobre la comunidad y las personas de la organización. Adoptan e implantan políticas, iniciativas y procesos necesarios para minimizar su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos para satisfacer y exceder los estándares y requisitos legales.
	4d Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia. Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto sobre el rendimiento y las capacidades de la organización y el medio ambiente.
	4e Gestión de la información y del conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización. Se aseguran de dotar a sus líderes de una información precisa y suficiente para apoyarlos en la efectiva y oportuna toma de decisiones, permitiéndoles predecir eficazmente el rendimiento futuro de la organización. Transforman los datos en información, y cuando conviene, en conocimiento que puede ser compartido y utilizado eficazmente. Proporciona y controlan un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos, al tiempo que garantizan la protección de la propiedad intelectual y la seguridad de la información y el conocimiento. Establecen y gestionan redes para identificar oportunidades de innovación que puedan surgir dentro y fuera de la organización. Utilizan la innovación de modo que va mucho más allá de los cambios tecnológicos y que revela nuevos modos de aportar valor a los clientes, nuevas maneras de trabajar y nuevas formas de aprovechar las alianzas, recursos y competencias.

Fuente: Elaboración propia

Tabla Gestión de Asuntos y Temas Públicos y Criterios Agentes (continuación)

PROCESO DE RESPUESTA SOCIAL (Wood, 2010)	CRITERIOS AGENTES (Modelo EFQM de Excelencia 2010) Gestión de asuntos y temas públicos: un conjunto de procesos que permiten a la organización identificar, analizar, y actuar en los asuntos sociales y políticos que le puedan afectar de forma significativa
Gestión de asuntos y temas públicos: un conjunto de procesos que permiten a la organización identificar, analizar, y actuar en los asuntos sociales y políticos que le puedan afectar de forma significativa	5a Los procesos se diseñan y gestionan para optimizar el valor a los grupos de interés. Analizan, clasifican y priorizan sus procesos completos (de principio a fin) como parte del sistema global de gestión y aplican los enfoques adecuados para gestionarlos y mejorarlos eficazmente, incluyendo aquéllos procesos que excedan los límites de la organización. Hacen realidad las nuevas ideas mediante procesos que facilitan la innovación y se adecuan a la naturaleza e importancia de los cambios que introducirán. Evalúan el impacto y valor añadido de las innovaciones y mejoras de los proyectos.
	5b Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes. Utilizan la investigación de mercados, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la cartera de productos y servicios. Implican a su personal, clientes, partners y proveedores en el desarrollo de nuevos en innovadores productos, servicios y experiencias para sus clientes actuales y futuros. Entienden y anticipan el impacto y valor potencial de las nuevas tecnologías en los productos y servicios. Consideran el impacto del ciclo de vida de los productos y servicios sobre la Sostenibilidad económica, social y ambiental.
	5c Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente. Definen claramente sus proposiciones de valor equilibrando las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para asegurar la Sostenibilidad. Se aseguran de que son capaces de cumplir sus promesas.
	5d Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan Gestiona productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida considerando su impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente y teniendo en cuenta su reutilización y reciclado cuando sea conveniente.
	5e Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran. Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, y responden y se anticipan a sus distintas necesidades y expectativas. Determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización. Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de los clientes y responden rápida y eficazmente a cualquier información que estos les remitan. Asesoran a los clientes sobre el uso responsable de los productos y servicios.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO C: RELACIÓN ENTRE LOS SUBCRITERIOS (MODELO EFQM DE EXCELENCIA) Y LAS MATERIAS FUNDAMENTALES (ISO 26000)

Gobernanza de la Organización

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y Gobernanza de la Organización (ISO 26000)

Materia Fundamental ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Gobernanza de la Organización	Desarrollar estrategias, objetivos y metas en RSC	1a, 1b, 8a, 8b,
	Demostrar compromiso y rendición de cuentas por parte de los líderes	1a, 1b, 1c, 7a, 7b, 8a, 8b, 9a, 9b
	Crear y nutrir un ambiente y cultura en el que se practiquen los principios de la RSC	1a, 1d, 1e, 3a, 3c
	Crear un sistema de incentivos económicos y no económicos asociado al desempeño en RSC	3b, 3c, 3e, 4b, 7a, 7b, 9a, 9b
	Uso eficiente de los recursos financieros, naturales y humanos	3a, 4b, 4c, 7a, 7b, 9a, 9b
	Promover oportunidades justas para que los grupos minoritarios puedan ocupar cargos directivos de la organización	1d, 3e, 7a, 7b
	Equilibrar las necesidades de la organización y sus partes interesadas, incluidas las necesidades inmediatas y aquellas de las generaciones futuras	1b, 1c, 1e, 7a, 7b, 8a, 8b, 9a, 9b
	Establecer procesos de comunicación en dos direcciones con sus partes interesadas.	1c, 3d, 4a, 7a, 7b, 8a, 8b, 9a, 9b
	Promover la participación eficaz de los empleados en la toma de decisiones de la organización sobre RSC	1a, 3d, 7a, 7b,
	Equilibrar el nivel de autoridad, responsabilidad y capacidad de las personas que toman decisiones en representación de la organización	1a, 1d, 1e, 3b, 3c, 3e, 4a, 7a, 7b
	Mantener registros de la implementación de las decisiones.	No hay mención explícita pero se pueden considerar incluidos en la dinámica interna del Modelo EFQM de Excelencia
	Revisar y evaluar periódicamente los procesos de gobernanza de la organización	

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010 y 2012b) e ISO 26000:2010

Derechos Humanos

Debida Diligencia

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y los Derechos Humanos (ISO 26000)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Derechos humanos	Asunto 1: Debida diligencia	Política de DD.HH. para la organización	1a, 1e, 3e, 4a
		Medios para evaluar el impacto de las actividades en los DD.HH.	No hay mención explícita pero se pueden considerar incluidos en la dinámica interna del Modelo EFQM de Excelencia
		Medios para integrar la política de DD.HH. en toda la organización	1a, 1e, 3e, 4a
		Medios para registrar el desempeño a lo largo del tiempo	No hay mención explícita pero se pueden considerar incluidos en la dinámica interna del Modelo EFQM de Excelencia
		Acciones para tratar los impactos negativos	

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Situaciones de riesgo para los derechos humanos

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y los Derechos Humanos (ISO 26000) (continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Derechos humanos	Asunto 2: Situaciones de riesgo para los derechos humanos	Conflictos políticos, fallos del sistema democrático y ausencia de derechos políticos y civiles	1a, 1d, 3e, 4c, 5a, 8a y 8b
		Pobreza, sequía, problemas de salud extremos o desastres naturales	-
		Participación en actividades extractivas u otras que podrían afectar de manera significativa recursos naturales, o perjudicar a las comunidades	4c
		Proximidad de las operaciones a comunidades de pueblos indígenas	-
		Actividades que pueden afectar o involucrar niños	-
		Cultura de corrupción	-
		Cadenas de valor complejas que implican un trabajo desempeñado sobre una base informal que no cuenta con protección legal	4a
		Necesidad de medidas de gran alcance para garantizar la seguridad de las instalaciones u otros activos	-

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Evitar la complicidad

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y los Derechos Humanos (ISO 26000)
(continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Derechos humanos	Asunto 3: Evitar la complicidad	No vender a una entidad que utilice lo comprado para cometer violaciones de los DD.HH.	-
		No establecer alianzas con contrapartes que cometan abusos de los DD.HH. en el contexto de dicha alianza o en la ejecución del trabajo continuado	1a, 1c
		Informarse sobre las condiciones sociales y ambientales en las que se producen los bienes y servicios que adquiere	4a
		Asegurarse que no se es cómplice de desplazamientos de personas de sus tierras	-
		Considerar la posibilidad de hacer público, o tomar otra acción en el sentido de no consentir actos de discriminación que se producen en el ámbito laboral en el país afectado	1a
		Evitar las relaciones con entidades involucradas en actividades antisociales	4a

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Resolución de reclamaciones

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y los Derechos Humanos (ISO 26000)
(continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Derechos humanos	Asunto 4: Resolución de reclamaciones	<p>Mecanismos de resolución de reclamaciones de las partes interesadas:</p> <p>Legítimos: incluye estructuras de gobernanza claras, transparentes y suficientemente independientes como para garantizar que ninguna de las partes involucradas en un proceso de resolución de reclamaciones determinado pueda interferir con la justa ejecución del mismo;</p> <p>Accesibles: se debería hacer pública su existencia y ofrecer asistencia adecuada a las partes agraviadas que pudieran encontrarse con barreras de acceso, tales como el idioma, el analfabetismo, la falta de conocimiento o financiamiento, la distancia o el miedo a las represalias;</p> <p>Predecibles: deberían haber procedimientos claros y conocidos, un marco temporal claramente establecido para cada etapa, claridad en cuanto a los tipos de procesos y resultados que pueden, y no pueden, ofrecerse, y un medio de hacer seguimiento de la implementación de cualquier resultado;</p> <p>Equitativos: las partes agraviadas deberían tener acceso a las fuentes de información, asesoramiento y conocimiento necesarias para comprometerse en un proceso justo de resolución de reclamaciones;</p> <p>Compatibles con los derechos: los resultados y reparaciones deberían ser acordes con las normas sobre derechos humanos reconocidas a nivel internacional;</p> <p>Claros y transparentes: aunque la confidencialidad puede ser adecuada en algunos casos, el proceso y el resultado deberían estar suficientemente abiertos al escrutinio público y deberían otorgar el debido peso al interés público;</p> <p>Basados en el diálogo y la mediación: el proceso debería de buscar soluciones acordadas mutuamente a través del involucramiento entre las partes.</p>	1c, 3d, 8a y 8b

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Asunto Discriminación y grupos vulnerables

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y los Derechos Humanos (ISO 26000) (continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Derechos humanos	Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables	Una organización debería hacer un esfuerzo para asegurar que no discrimina a sus empleados, aliados, clientes, partes interesadas, miembros ni a nadie con quien tenga algún tipo de contacto o a quien pueda producir un impacto	1a, 1c, 1d, 3a, 3e, 4a
		Una organización debería examinar sus propias operaciones y las operaciones de otras partes dentro de su esfera de influencia, para determinar si existe discriminación directa o indirecta	1b, 1c, 1d, 1e, 2a, 2b, 2c, 2d, 3a, 3b, 4a, 4e, 5b, 5c, 5d, 5e.
		Una organización debería considerar la posibilidad de facilitar a los miembros de grupos vulnerables la toma de conciencia sobre sus derechos	-
		Una organización también debería contribuir a compensar una situación de discriminación o el legado de una discriminación pasada, si fuera posible	-
		Una organización puede adoptar una visión positiva y constructiva de la diversidad entre las personas con las que interactúa	1d, 1e, 2a, 2b, 3a, 3c, 3e, 4a, 5b, 5c, 5d, 5e.

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Derechos civiles y políticos

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y los Derechos Humanos (ISO 26000) (continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Derechos humanos	Asunto 6: Derechos civiles y políticos	La vida de los individuos;	-
		La libertad de opinión y expresión. Una organización no debería tratar de acallar los puntos de vista u opiniones de nadie, aún cuando la persona exprese críticas respecto de la organización interna o externamente;	1a, 1c, 1d, 2a, 3a, 3d, 4a, 5b, 7a, 7b, 8a y 8b
		La libertad de reunión pacífica y asociación;	-
		La libertad para buscar, recibir e impartir información e ideas a través de cualquier medio, sin importar las fronteras nacionales; y	1a, 1c, 1d, 2a, 3a, 3d, 4a, 4e, 5b, 7a, 7b, 8a y 8b
		El acceso a un proceso adecuado y el derecho a una audiencia justa antes de que se tomen medidas disciplinarias internas. Toda medida disciplinaria debería ser proporcional y no debería incluir castigo físico ni trato inhumano o degradante.	3a, 7a, 7b

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Derechos económicos, sociales y culturales

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y los Derechos Humanos (ISO 26000) (continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Derechos humanos	Asunto 7: Derechos económicos, sociales y culturales	Facilitar el acceso a la educación y el aprendizaje permanente de los miembros de las comunidades, proporcionando apoyo y facilidades para ello, cuando sea posible.	1c, 4a, 4d, 4e, 8a y 8b
		Unir esfuerzos con otras organizaciones e instituciones gubernamentales que apoyen el respeto a los derechos económicos, sociales y culturales y a su cumplimiento.	1c, 4a, 8a y 8b
		Explorar vías relacionadas con sus actividades fundamentales para contribuir al cumplimiento de dichos derechos;	1b, 1c, 2a, 2b, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e
		Adaptar bienes y servicios a las capacidades de compra de la gente pobre;	5b, 5c, 5d, 5e

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Derechos fundamentales en el trabajo

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y los Derechos Humanos (ISO 26000) (continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Derechos humanos	Asunto 8: Derechos fundamentales en el trabajo	Libertad de asociación y negociación colectiva	3a
		Trabajo forzoso	-
		Igualdad de oportunidades y no - discriminación	1d, 3a, 3e
		Trabajo infantil	-

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Prácticas Laborales

Trabajo y relaciones laborales

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y las Prácticas Laborales (ISO 26000)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Prácticas Laborales	Asunto 1: Trabajo y relaciones laborales	Asegurarse de que todo trabajo sea desempeñado por trabajadores legales;	-
		No tratar de evitar las obligaciones legales disfrazando relaciones;	-
		Reconocer la importancia del empleo seguro, tanto para los trabajadores individuales, como para la sociedad;	1b, 3e
		Proporcionar aviso razonable, información oportuna y, cuando se plantean cambios en sus operaciones, tales como cierres que afectan al empleo, considerar, conjuntamente con los representantes de los trabajadores, si existiesen, la manera de mitigar lo más posible los impactos negativos;	1b, 2a, 2b, 3a, 4a, 7a, 7b, 8a y 8b
		Asegurar la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores y no discriminar, ya sea directa o indirectamente, en ninguna práctica laboral;	1d, 3a, 3e, 7a y 7b
		Eliminar cualquier práctica arbitraria o discriminatoria de despido;	1d, 3a, 3e, 7a y 7b
		Proteger la privacidad y los datos de carácter personal de los trabajadores;	4e, 7a y 7b
		Dar los pasos necesarios para asegurarse de que la contratación o la sub-contratación del trabajo se hará solo a organizaciones legalmente reconocidas o, que si no, pueden y están dispuestas a asumir las responsabilidades de un empleador y a proporcionar condiciones laborales decentes.	1c, 2a, 2b, 2d, 2e, 3a,
		No beneficiarse de prácticas laborales injustas, explotadoras o abusivas, de sus socios, proveedores o sub-contratistas, incluidos los trabajadores a domicilio;	1c, 2a, 2b, 2d, 2e, 3a, 4a
		Esforzarse por aumentar el empleo, el desarrollo profesional, la promoción y el progreso de los ciudadanos del país anfitrión.	1c, 4a, 4d, 4e, 8a y 8b

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Condiciones de trabajo y protección social

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y las Prácticas Laborales (ISO 26000)
(continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Prácticas Laborales	Asunto 2: Condiciones de trabajo y protección social	Asegurar que las condiciones de trabajo cumplen las leyes y regulaciones nacionales y que son coherentes con las normas laborales internacionales aplicables;	-
		Respetar niveles más altos de disposiciones establecidas mediante otros instrumentos legalmente obligatorios, tales como los convenios colectivos;	3a,
		Respetar al menos las disposiciones mínimas definidas en las normas laborales internacionales establecidas por la OIT, especialmente donde aún no se ha adoptado legislación nacional;	-
		Proporcionar condiciones de trabajo decentes en lo que respecta a salarios, horas de trabajo, descanso semanal, vacaciones, salud y seguridad, protección de la maternidad y conciliación de la vida familiar y laboral;	1d, 3a, 3b, 3e, 7a y 7b
		Cuando sea posible, permitir la observancia de tradiciones y costumbres nacionales y religiosas;	3e
		Ofrecer condiciones de trabajo a todos los trabajadores que permitan, en la mayor medida posible, conciliar la vida familiar y laboral y que sean comparables a las que ofrecen otros empleadores similares en la localidad afectada;	3e, 7a y 7b
		Proporcionar salarios y otras formas de remuneración de conformidad con las leyes, regulaciones o acuerdos colectivos nacionales.	3a, 3e, 4b, 7a y 7b
		Proporcionar un pago equitativo por un trabajo de valor equitativo;	3e, 7a y 7b
		Pagar los salarios directamente a los trabajadores involucrados, con las únicas restricciones o deducciones que permitan las leyes, regulaciones o convenios colectivos;	3e, 4b, 7a y 7b
		Cumplir con cualquier obligación concerniente a la protección social de los trabajadores en el país donde opera;	3a
		Respetar el derecho de los trabajadores a cumplir el horario laboral normal o acordado, según las leyes, regulaciones o convenios colectivos. También debería proporcionar a los trabajadores descanso semanal y vacaciones anuales remuneradas;	1d, 3a, 3e, 7a y 7b
		Respetar las obligaciones familiares de los trabajadores proporcionándoles un horario laboral razonable, bajas por paternidad/maternidad y, en la medida de lo posible, guarderías y otras instalaciones que puedan ayudar a los trabajadores a conseguir una adecuada conciliación entre la vida familiar y laboral;	1d, 3a, 3e, 4c, 7a y 7b
		Compensar a los trabajadores por las horas extraordinarias conforme a las leyes, regulaciones o convenios colectivos.	3a

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Diálogo social

*Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y las Prácticas Laborales (ISO 26000)
(continuación)*

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Prácticas Laborales	Asunto 3: Diálogo social	Reconocer la importancia que tienen las instituciones de diálogo social, incluso a nivel internacional, y las estructuras de negociación colectiva aplicables;	1b, 1c, 1e, 2a, 3a, 4a,
		No obstruir a los trabajadores que busquen formar sus propias organizaciones o unirse a ellas y negociar colectivamente;	3a, 4a,
		Proporcionar aviso razonable a las autoridades gubernamentales competentes y a los representantes de los trabajadores, para que las implicaciones puedan examinarse en conjunto, cuando los cambios en las operaciones puedan producir impactos importantes en el empleo, a fin de mitigar, al máximo posible, cualquier impacto negativo;	1b, 3a, 4a, 7a y 7b
		Proporcionar a los representantes de los trabajadores acceso a los responsables de la toma de decisiones, a los lugares de trabajo; a los trabajadores, a las instalaciones necesarias para desempeñar su rol y, a la información que les permita obtener una perspectiva verdadera y clara de las finanzas y las actividades de la organización; y	1a, 1b, 1d, 1e, 3a, 3d, 4a, 4b, 7a y 7b
		Abstenerse de alentar a los gobiernos a restringir el ejercicio de los derechos, internacionalmente reconocidos, de libertad de asociación y negociación colectiva.	-

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Salud y Seguridad laboral

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y las Prácticas Laborales (ISO 26000)
(continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Prácticas Laborales	Asunto 4: Salud y Seguridad laboral	Desarrollar, implementar y mantener una política de salud, seguridad ocupacional basada en el principio de que normas sólidas en PRL y el desempeño de la organización se apoyan y refuerzan mutuamente;	3e, 7a y 7b
		Comprender y aplicar principios de gestión de la salud y seguridad avanzados;	1b, 7a y 7b
		Analizar y controlar los riesgos para la salud y seguridad derivados de sus actividades;	1b, 3e, 4c, 7a y 7b
		Comunicar la exigencia que establece que los trabajadores deberían seguir todas las prácticas de seguridad en todo momento y asegurarse de que los trabajadores siguen los procedimientos adecuados;	2b, 3a, 3d, 3e, 4e, 7a y 7b
		Proporcionar el equipo de seguridad necesario, incluyendo los EPIs el equipo de protección individual, para la prevención de lesiones, enfermedades y accidentes laborales, así como el tratamiento de emergencias;	1e, 3e, 4a, 4c, 7a y 7b
		Registrar e investigar todos los incidentes y problemas en materia de salud y seguridad planteados por los trabajadores, con el objeto de minimizarlos o eliminarlos;	2b, 3a, 3d, 3e, 4e, 7a y 7b
		Abordar las maneras específicas, y en ocasiones diferentes, en que los riesgos de salud y seguridad de los trabajadores (SSO) afectan de forma diferente a los diferentes tipos de personas;	1d, 3e, 7a y 7b
		Proporcionar protección equitativa en salud y seguridad a trabajadores de tiempo parcial y temporales, así como a los trabajadores sub-contratados;	1c, 1d, 3e, 4a, 7a y 7b
		Esforzarse por eliminar los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo que contribuyen o provocan estrés y enfermedades;	1d, 3e, 7a y 7b
		Proporcionar la formación adecuada en todos los aspectos importantes a todo el personal pertinente;	3b, 3e, 7a y 7b
		Respetar el principio de que las medidas de salud y seguridad en el lugar de trabajo no deberían involucrar gastos monetarios para los trabajadores; y	1d, 1e, 3e, 7a y 7b
		<p>Basar sus sistemas de salud, seguridad y medioambiente en la participación de los trabajadores afectados y reconocer y respetar los derechos de los trabajadores a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ obtener información completa y precisa concerniente a los riesgos de salud y seguridad y de las mejores prácticas empleadas para hacer frente a esos riesgos; ✓ consultar y ser consultado, libremente, acerca de todos los aspectos de salud y seguridad relacionados con su trabajo; ✓ rechazar un trabajo sobre el que razonablemente pueda pensarse que representa un peligro inminente o serio para su vida o salud o para la vida y la salud de otros; ✓ buscar asesoramiento externo de organizaciones de trabajadores u otras organizaciones que tengan conocimiento del tema; ✓ informar a las autoridades competentes sobre asuntos de salud y seguridad; ✓ participar en decisiones y actividades relacionadas con la salud y la seguridad, incluyendo la investigación de accidentes; y ✓ estar libre de las amenazas de represalias por llevar a cabo cualquiera de las acciones mencionadas 	1b, 1d, 3a, 3d, 3e, 7a y 7b

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Desarrollo humano y formación en el puesto de trabajo

*Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y las Prácticas Laborales (ISO 26000)
(continuación)*

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Prácticas Laborales	Asunto 5: Desarrollo humano y formación en el puesto de trabajo	Proporcionar a todos los trabajadores, en todas las etapas de su experiencia laboral, acceso al desarrollo de habilidades, formación y aprendizaje profesional y oportunidades para la promoción profesional, de manera equitativa y no discriminatoria;	1d, 1e, 2a, 2b, 3a, 3b, 3c, 3d, 3e, 4b, 7a y 7b
		Asegurar que, cuando sea necesario, los trabajadores que hayan sido despedidos reciban ayuda para acceder a un nuevo empleo, formación y asesoramiento; y	-
		Establecer programas paritarios entre empleados y empleadores que promuevan la salud y el bienestar.	1e, 3a, 4a, 7a y 7b

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Medio Ambiente

Prevención de la contaminación

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y el Medio Ambiente (ISO 26000)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Medio Ambiente	Asunto 1: Prevención de la contaminación	Identificar los aspectos e impactos de sus decisiones y actividades en el entorno que les rodea;	1b, 2a, 2b, 4c, 5b, 5d
		Identificar las fuentes de contaminación y residuos relacionadas con sus actividades.	1b, 2a, 2b, 4c, 5b, 5d
		Medir, registrar e informar de sus fuentes de contaminación significativas y reducir la contaminación, el consumo de agua, la generación de residuos y el consumo de energía;	1b, 1c, 2a, 2b, 4c, 5b, 5d, 8a, y 8b
		Implementar medidas orientadas a la prevención de la contaminación y de los residuos, utilizando la jerarquía de gestión de residuos y garantizando una adecuada gestión de la contaminación y los residuos inevitables;	1b, 1c, 4a, 5b, 5d, 8a y 8b
		Involucrarse con las comunidades locales en relación con las emisiones contaminantes y los residuos reales y potenciales, los riesgos relacionados con la salud y las medidas actuales y propuestas para su mitigación;	1b, 1c, 2a, 2b, 4c, 5b, 5d,, 8a y 8b
		Implementar medidas para reducir y minimizar progresivamente la contaminación directa e indirecta dentro de su control e influencia;	1b, 1c, 4a, 5b, 5d, 8a y 8b
		Divulgar públicamente las cantidades y tipos de materiales tóxicos y peligrosos importantes y significativos que utiliza y libera, incluyendo los riesgos conocidos que esos materiales tienen sobre la salud humana y el medioambiente en operaciones normales y en liberaciones accidentales;	1b, 1c, 4c, 5b, 5d, 6a, 6b, 8a y 8b
		Identificar y prevenir de manera sistemática, la utilización de: <ul style="list-style-type: none"> ✓ productos químicos prohibidos, definidos tanto por la ley nacional, como por las convenciones internacionales, y, ✓ cuando sea posible, productos químicos identificados por organismos científicos o por cualquier otra parte interesada como objeto de preocupación, con motivos razonables y verificables. La organización también debería tratar de impedir el uso de dichos productos químicos a en organizaciones dentro de su esfera de influencia. 	1b, 1c, 2a, 2b, 4a, 4c, 5b, 5d
		Implementar un programa de prevención y preparación frente a accidentes con productos químicos y un plan de emergencia que cubra accidentes e incidentes, tanto internos como externos, que involucre a trabajadores, aliados, autoridades y comunidades locales y otras partes interesadas pertinentes.	1b, 1c, 2a, 2b, 4a, 4c, 5b, 5d, 8a y 8b

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Uso sostenible de los recursos

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y el Medio Ambiente (ISO 26000) (continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Medio Ambiente	Asunto 2: Uso sostenible de los recursos	Identificar las fuentes de energía, agua y otros recursos utilizados;	4c
		Medir, registrar y proporcionar información sobre los usos significativos de energía, agua y otros recursos;	1b, 1c, 2a, 2b, 4c, 5b, 5d, 8a, y 8b
		Implementar medidas de eficiencia en los recursos para reducir el uso de energía, agua y otros recursos, teniendo en cuenta indicadores de mejores prácticas y otros niveles de referencia;	4a, 4c, 4d
		Complementar o reemplazar recursos no renovables, cuando sea posible, con fuentes renovables alternativas y de bajo impacto;	4c, 4d, 4e
		Utilizar materiales reciclados y reutilizar el agua lo máximo posible;	4c, 4d, 4e
		Gestionar los recursos de agua para asegurar un acceso justo para todos los usuarios dentro de una cuenca hidrográfica; y	1c, 4a, 4c
		Promover la adquisición sostenible.	1c, 1d, 1e, 3b, 3c, 3d, 4a, 4c, 4d
		Considerar la adopción de la responsabilidad extendida del producto;	5e
Promover el consumo sostenible	1c, 6a, 6b, 8a y 8b		

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y el Medio Ambiente (ISO 26000)
(continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Medio Ambiente	Asunto 3: Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo	Mitigación del cambio climático:	
		Identificar las fuentes directas e indirectas de emisión de GEI y definir los límites (alcance) de sus responsabilidades;	4c
		Medir, registrar y proporcionar información sobre sus emisiones significativas de GEI, usando preferentemente métodos definidos en normas internacionales acordadas;	1b, 1c, 2a, 2b, 4c, 5b, 5d, 8a, y 8b
		Implementar medidas optimizadas para reducir y minimizar de manera progresiva las emisiones directas e indirectas de GEI; que se encuentran dentro de su control y fomentar acciones similares dentro de su esfera de influencia;	1b, 1c, 4a,4b, 5b, 5d, 8a y 8b
		Revisar la cantidad y el tipo de uso que se hace de combustibles significativos e implementar programas para mejorar la eficiencia y la eficacia.	4c
		Prevenir o reducir la liberación de emisiones de GEI por el uso de la tierra y el cambio de uso de la tierra, los procesos o equipos, incluidas, entre otras, las unidades de calefacción, ventilación y aire acondicionado;	4b, 4c, 4d, 4e
		Realizar ahorros de energía donde sea posible, incluyendo la compra de bienes energéticamente eficientes y el desarrollo de productos y servicios energéticamente eficientes	1d, 1e, 3b, 3c, 3d, 4a,4b, 4c, 4d, 4e, 5b, 5d
		Considerar tener como objetivo la neutralidad de carbono, implementando medidas para compensar las emisiones restantes de GEI.	4b, 4c, 4d, 4e
		Adaptación al cambio climático	
		Considerar proyecciones climáticas globales y locales a futuro para identificar riesgos e integrar la adaptación al cambio climático dentro de su proceso de toma de decisiones.	1b, 2a, 2b
		Identificar oportunidades para evitar o minimizar daños asociados al cambio climático y beneficiarse de las oportunidades, cuando sea posible, para adaptarse a las condiciones cambiantes;	1b, 1e, 2a, 2b
		Implementar medidas para responder a impactos existentes y previstos y, dentro de su esfera de influencia, contribuir a fortalecer la capacidad de las partes interesadas para adaptarse.	1b, 1c, 2a, 2b, 4a, 4b, 4c, 4d, 5b, 5d, 5e, 8a y 8b

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Protección del medio ambiente y restauración de los hábitats naturales

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y el Medio Ambiente (ISO 26000)
(continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Medio Ambiente	Asunto 4: Protección del medio ambiente y restauración de los hábitats naturales	Identificar impactos negativos potenciales sobre la biodiversidad y los servicios de los ecosistemas y tomar medidas para eliminar o minimizar dichos impactos;	1b, 1c, 2a, 2b,4a, 4c, 5b, 5d, 8a y 8b
		Cuando sea posible y adecuado, participar en mecanismos de mercado para internalizar el costo de los daños ambientales ocasionados y crear valor económico en la protección de los servicios del ecosistema;	1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4b, 8a y 8b
		Conceder la máxima prioridad a evitar la pérdida de ecosistemas naturales, después a la restauración de ecosistemas y, finalmente, si las acciones anteriores no fuesen posibles o plenamente eficaces, a compensar las pérdidas mediante acciones que lleven con el tiempo a obtener una ganancia neta en los servicios de los ecosistemas	1b, 1c, 2a, 2b, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a y 8b
		Establecer e implementar una estrategia integrada para la administración de terrenos, aguas y ecosistemas que promueva la conservación y el uso sostenible de una manera socialmente equitativa;	1b, 1c, 2a, 2b, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a y 8b
		Tomar medidas para preservar toda especie endémica o en peligro de extinción o hábitat que puedan verse afectados negativamente;	1b, 1c, 2a, 2b, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a y 8b
		Implementar prácticas de planificación, diseño y operación, como formas para minimizar los posibles daños ambientales resultantes de sus decisiones sobre el uso de la tierra, incluidas las decisiones relacionadas con el desarrollo agrícola y urbano;	1b, 1c, 2a, 2b, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a y 8b
		Incorporar la protección de hábitats naturales, humedales, bosques, corredores de vida salvaje, áreas protegidas y terrenos agrícolas en el desarrollo de trabajos de edificación y construcción;	1b, 1c, 2a, 2b, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a y 8b
		Adoptar prácticas sostenibles en agricultura, pesca y silvicultura, incluyendo aspectos relacionados con el bienestar de los animales, p.e. tal y como se definen en normas reconocidas y en esquemas de certificación;	1b, 1c, 2a, 2b, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a y 8b
		Usar progresivamente una mayor proporción de productos de proveedores que utilicen tecnologías y procesos más sostenibles.	1b, 1c, 2a, 2b, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a y 8b
		Considerar que los animales silvestres y sus hábitats son parte de nuestros ecosistemas naturales y, por lo tanto, deberían ser valorados y protegidos, debiendo tenerse en cuenta su bienestar; y	1b, 1c, 2a, 2b, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a y 8b
		Evitar enfoques que amenacen la supervivencia de especies o conlleven la extinción global, regional o local de las mismas o que permitan la distribución o proliferación de especies invasoras.	1b, 1c, 2a, 2b, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a y 8b

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Prácticas justas de operación

Anti-corrupción

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y las Prácticas Justas de Operación (ISO 26000)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Prácticas justas de operación	Asunto 1: Anti-corrupción	Identificar los riesgos de corrupción e implementar y mantener políticas y prácticas que combatan la corrupción y la extorsión;	1b, 1c, 1d, 1e, 2a, 2b, 2c, 2d, 6, 7 y 8
		Asegurar que sus líderes sean un ejemplo anti-corrupción y proporcionen compromiso, motivación y supervisión en la implementación de políticas anti-corrupción;	1a, 1b, 1c, 1d, 2d, 6, 7 y 8
		Apoyar y formar a sus empleados y representantes en sus esfuerzos por erradicar el soborno y la corrupción y proporcionar incentivos por los avances en esas materias;	1d, 3a, 3b, 3c, 3d, 3e, 6, 7 y 8
		Aumentar la toma de conciencia de sus empleados, representantes, contratistas y proveedores respecto de la corrupción y cómo combatirla;	1b, 1c, 1d, 2a, 2b, 3d, 4a, 6, 7 y 8
		Asegurar que la remuneración de sus empleados y representantes es adecuada y se produce solo por servicios prestados de manera legítima;	3e, 4b, 6, 7 y 8
		Establecer y mantener un sistema eficaz para la lucha contra la corrupción;	1d, 1e, 6, 7 y 8
		Alentar a sus empleados, socios, representantes y proveedores a que informen sobre violaciones de las políticas de la organización y tratamientos inmorales e injustos, adoptando mecanismos que permitan ofrecer información sin miedo a represalias;	1d, 3d, 6, 7 y 8
		Informar a las autoridades legales competentes sobre violaciones de la ley penal; y	1b, 1c, 6, 7 y 8
		Trabajar en la lucha contra la corrupción, alentando a los demás con los que la organización realiza operaciones para que se adopten prácticas anticorrupción similares	1c, 4a, 6, 7 y 8

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Participación política responsable

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y las Prácticas Justas de Operación (ISO 26000) (continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Prácticas justas de operación	Asunto 2: Participación política responsable	Formar a sus empleados y representantes e incrementar la toma de conciencia respecto de la participación política responsable y las contribuciones y cómo manejar los conflictos de interés;	1d, 1e, 3b, 3c, 3d, 7a y 7b
		Ser transparente en lo que respecta a sus políticas y actividades relacionadas con hacer lobby, sus contribuciones políticas y su participación política;	1b, 1c, 4b, 8a y 8b
		Establecer e implementar políticas y directrices para gestionar las actividades de las personas contratadas para abogar en nombre de la organización;	1c, 2a, 2b, 2c, 2d, 4a
		Evitar hacer contribuciones políticas que lleguen a suponer un intento por controlar o que puedan percibirse como una influencia indebida en los políticos o en los responsables de la toma de decisiones políticas en favor de una causa específica; y	1b
		Prohibir actividades que impliquen falta de información, falta de representación, o supongan amenazas o coacción.	1b, 1c, 1d, 1e

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Competencia justa

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y las Prácticas Justas de Operación (ISO 26000) (continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Prácticas justas de operación	Asunto 3: Competencia justa	Realizar sus actividades de manera coherente con las leyes y regulaciones en materia de competencia y cooperar con las autoridades competentes;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a,
		Establecer procedimientos y otros mecanismos de salvaguarda para evitar involucrarse o ser cómplice de conductas anti-competencia;	1b, 1e, 2c, 2d, 5b, 5c, 5d, 5e
		Promover la toma de conciencia entre los empleados acerca de la importancia de cumplir con la legislación en materia de competencia y competencia justa;	1d, 1e, 3c, 3d,
		Apoyar las prácticas anti-monopolio y anti-dumping, así como las políticas públicas que motivan la competencia; y	1c, 1e, 2a, 5b, 5c, 5d, 5e
		Ser consciente del contexto social en el que opera y no aprovecharse de condiciones sociales, como la pobreza, para lograr una ventaja competitiva desleal.	1c, 2a, 8a y 8b

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Promover la responsabilidad social en la cadena de valor

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y las Prácticas Justas de Operación (ISO 26000) (continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Prácticas justas de operación	Asunto 4: Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	Integrar en sus políticas y prácticas de compra, distribución y contratación criterios éticos, sociales, ambientales y de igualdad de género, y de salud y seguridad, para mejorar la coherencia con los objetivos de responsabilidad social;	1c, 1d, 2a, 2b, 3a, 3b, 3d, 3e, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 5d, 7a, 7b, 8a y 8b
		Animar a otras organizaciones a que adopten políticas similares, sin involucrarse en una conducta anti-competencia al hacerlo;	1c, 2a, 4a,
		Llevar a cabo la debida diligencia y el seguimiento adecuado de las organizaciones con las que se relaciona, con la finalidad de evitar que los compromisos de la organización en materia de responsabilidad social puedan verse afectados;	1c, 2a, 2c, 2d, 4a,
		Considerar la posibilidad de proporcionar apoyo a las PyMOs, incluyendo el incremento de la toma de conciencia sobre asuntos de responsabilidad social y mejores prácticas y ayuda adicional (por ejemplo, técnicamente, creando capacidad, o a través de otros recursos) para alcanzar objetivos socialmente responsables;	1c, 2a, 2c, 2d, 4a,
		Participar activamente en incrementar la toma de conciencia en las organizaciones con las que se relaciona respecto de principios y asuntos de responsabilidad social; y	1c, 2a, 4a,
		Promover un trato justo y práctico de los costos y beneficios de la implementación de prácticas socialmente responsables a través de la cadena de valor, incluyendo, cuando sea posible, un incremento de la capacidad de las organizaciones que están en la cadena de valor para alcanzar objetivos socialmente responsables	1c, 2a, 4a,

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Respeto a los derechos de propiedad

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y las Prácticas Justas de Operación (ISO 26000) (continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Prácticas justas de operación	Asunto 5: Respeto a los derechos de propiedad	Implementar políticas y prácticas que promuevan el respeto de los derechos de la propiedad y el conocimiento tradicional;	1c, 1d, 1e, 2, 4a, 4e,
		Llevar a cabo investigaciones apropiadas para asegurarse de que cuenta con el título legal que le permite hacer uso o disponer de una propiedad;	1b, 1c, 1d, 1e, 2b, 3e, 4a, 4e
		No involucrarse en actividades que violen los derechos de la propiedad, incluido el uso indebido de una posición dominante, la falsificación y la piratería;	1c, 1d, 1e, 4a, 4d, 4e, 5b
		Pagar una compensación justa por la propiedad que adquiere o usa; y	3e, 4a, 4b,
		Considerar las expectativas de la sociedad, los derechos humanos y las necesidades básicas de los individuos al ejercer y proteger sus derechos de propiedad intelectual y física.	1c, 1d, 2a, 2b, 3a, 3b y 3e, 4a, 7a, 7b, 8a y 8b

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Asuntos de Consumidores

Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y los Asuntos de Consumidores (ISO 26000)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Asuntos de Consumidores	Asunto 1: Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación	No involucrarse en prácticas que sean confusas, engañosas, fraudulentas o injustas, incluida la omisión de información esencial;	1b, 1c, 2a, 2b, 4a, 5b, 5c, 5d, 5e, 6a, y 6b
		Consentir en compartir de forma transparente información pertinente, fácilmente accesible y comparable, como base para una decisión fundamentada por parte del consumidor;	5c, 5d, 6a y 6b
		Identificar claramente su publicidad y sus actividades de marketing;	5c, 6a y 6b
		Dar a conocer abiertamente los precios e impuestos totales, los términos y condiciones de los productos y servicios (así como cualquier accesorio que pueda ser necesario para el uso) y los costos de entrega;	1c, 5c, 5d, 6a y 6b
		Probar las declaraciones o afirmaciones, proporcionando datos e información relacionados con las mismas, cuando se solicite;	1e, 5c, 6a y 6b
		No utilizar textos o imágenes que perpetúen estereotipos en relación con, por ejemplo, género, religión, raza, discapacidad o relaciones personales;	1b, 1c, 2a, 5b, 5c, 8a y 8b
		Considerar de forma primordial en la publicidad y el marketing los intereses superiores de los grupos vulnerables, incluso los niños, y no involucrarse en actividades que puedan perjudicar sus intereses;	1b, 1c, 2a, 5b, 5c, 8a y 8b
		Proporcionar información completa, precisa y comprensible que pueda ser objeto de comparación en lenguas oficiales o de uso común en el punto de venta y conforme con la regulación aplicable sobre: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos los aspectos pertinentes de los productos y servicios, incluidos los productos financieros o de inversión, teniendo en cuenta idealmente el ciclo de vida completo; ✓ Los aspectos clave de la calidad de los productos y servicios, determinados usando procedimientos de ensayo normalizados y, comparados, cuando sea posible, con desempeños medios o con las mejores prácticas; ✓ Aspectos de salud y seguridad relacionados con los productos y servicios, tales como los procesos potencialmente peligrosos, materiales peligrosos y productos químicos peligrosos contenidos en los productos o liberados por ellos durante su ciclo de vida; ✓ Información relativa a la accesibilidad de los productos y servicios; y ✓ La localización de la organización, incluidos la dirección postal, el número de teléfono y dirección de correo electrónico, cuando se realice la venta a distancia nacional o entre países, incluso a través de Internet, comercio electrónico o por correspondencia. 	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 5b, 5c, 5d, 5e, 6a, 6b, 8a y 8b
Usar contratos que: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estén escritos en lenguaje claro, legible y comprensible; ✓ No incluyan términos contractuales injustos, como la injusta exclusión de la responsabilidad, el derecho a cambiar unilateralmente los precios y las condiciones, la transferencia del riesgo de insolvencia a los consumidores o períodos contractuales excesivamente largos y eviten prácticas prestatarias abusivas que incluyan tipos de interés no razonables para los créditos; y ✓ Proporcionen información clara y suficiente acerca de los precios, características, términos, condiciones y costos, la duración del contrato y los períodos de cancelación. 	1b, 1c, 2a, 2b, 4a, 5b, 5c, 5d, 5e, 6a, 6b		

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Protección de la salud y seguridad de los consumidores

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y los Asuntos de Consumidores (ISO 26000)
(continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Asuntos de Consumidores	Asunto 2: Protección de la salud y seguridad de los consumidores	Proporcionar productos y servicios que, en condiciones de uso normales y razonablemente previsibles, sean seguros para los usuarios y otras personas, para su propiedad, y para el medioambiente;	1b, 1c, 2a, 2b, 4a, 4c, 5b, 6a, 6b, 8a y 8b
		Evaluar la idoneidad de las leyes, regulaciones, normas y otras especificaciones en materia de salud y seguridad a la hora de abordar todos los aspectos relacionados con salud y seguridad;	1b, 1c, 2a, 2b, 4a, 4c, 6a, 6b, 8a y 8b
		Detener los servicios o retirar todos los productos que todavía se encuentran en la cadena de valor, cuando se detecte que un producto, después de haber sido introducido en el mercado, constituye un peligro no previsto, tiene un serio defecto o contiene información falsa o engañosa. Incluye el uso de trazabilidad;	1b, 1e, 4a, 4c, 5d, 5e, 6a, 6b
		Minimizar los riesgos en el diseño de los productos de las siguientes maneras: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificando el(los) grupo(s) de usuarios más probables, el uso previsto de los procesos, productos o servicios y el uso correcto razonablemente previsible de los mismos, así como los peligros que surjan en todas las fases y condiciones de uso de los productos y servicios y, proporcionando, en algunos casos, productos y servicios especialmente adaptados para grupos vulnerables; ✓ Estimando y evaluando el riesgo para cada grupo de usuarios o grupo de contactos identificado, incluidas las mujeres embarazadas, derivado de los peligros identificados; y ✓ Reduciendo el riesgo utilizando el siguiente orden de prioridad: diseño inherentemente seguro, dispositivos de protección e información para los usuarios. 	1b, 4a, 4c, 5a, 5b, 5e, 6a, 6b
		Asegurar el diseño adecuado de la información sobre los productos y servicios, teniendo en cuenta las diferentes necesidades de los consumidores, y respetando las condiciones diferentes o limitadas de los consumidores, especialmente en cuanto al tiempo asignado al proceso de información;	1b, 1c, 2a, 5a, 5b, 5e, 6a, 6b
		En el desarrollo de productos, evitar el uso de sustancias químicas dañinas, incluyendo, pero no limitándose a aquellas que son cancerígenas, mutagénicas, tóxicas para la reproducción, o que son persistentes y bioacumulativas. Si se ofrecen para la venta productos que contengan dichas sustancias, deberían estar etiquetados claramente;	1b, 4c, 4d, 4e, 5a, 5b, 5c, 5e, 6a, 6b
		Cuando sea adecuado, llevar a cabo una evaluación de los riesgos para la salud humana de los productos y servicios, antes de la introducción de nuevos materiales, tecnologías o métodos de producción y, cuando sea adecuado, hacer que esté disponible al consumidor toda la documentación;	1b, 4c, 4d, 4e, 5a, 5b, 5c, 5e, 6a, 6b
		Transmitir a los consumidores información vital en materia de seguridad, utilizando, cuando sea posible, símbolos, preferiblemente acordados internacionalmente, de forma adicional a la información escrita en forma de texto;	1b, 2a, 4c, 4e, 5c, 5d, 5e, 6a, 6b
		Instruir a los consumidores respecto al uso adecuado de los productos y advertirles acerca de los riesgos que conlleva el uso previsto o el uso normalmente previsible, y	1b, 1c, 4e, 5c, 5d, 5e, 6a, 6b
		Adoptar medidas que eviten que los productos se vuelva inseguro a causa de su manejo o almacenamiento inadecuados mientras estén bajo la custodia de los consumidores.	5d, 5e, 6a, 6b

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Consumo sostenible

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y los Asuntos de Consumidores (ISO 26000) (continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Asuntos de Consumidores	Asunto 3: Consumo sostenible	Promover una educación eficaz que dé poder a los consumidores y les permita entender los impactos en su bienestar y el medio ambiente de las elecciones de productos y servicios que realizan;	1c, 2a, 4a, 4c, 4d, 5b, 5d, 5e, 6a, 6b, 8a y 8b
		<p>Ofrecer a los consumidores productos y servicios beneficiosos, desde el punto de vista social y ambiental, considerando el ciclo de vida completo y reducir los impactos negativos para el medioambiente y la sociedad a través de;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La eliminación, cuando sea posible, o la minimización de todos los impactos negativos para la salud y el medioambiente de productos y servicios y, cuando existan alternativas menos dañinas y más eficientes, la provisión de la selección de productos o servicios que ejerzan efectos menos negativos sobre la sociedad y el medio ambiente; ✓ El diseño de los productos y envases de modo que estos puedan ser fácilmente reutilizados, reparados o reciclados y, si fuese posible, ofrecer o sugerir servicios de reciclaje y disposición final; ✓ La preferencia por suministros que puedan contribuir al desarrollo sostenible; ✓ La oferta de productos de alta calidad con una vida útil más larga, a precios razonables; ✓ La provisión de información científicamente fiable, coherente, veraz, precisa, comparable y verificable a los consumidores acerca de los factores ambientales y sociales relacionados con la producción y la entrega de sus productos o servicios, incluida, cuando sea adecuado, información sobre eficiencia de los recursos cuando sea pertinente, tomando en consideración la cadena de valor ✓ Proporcionar información a los consumidores sobre productos y servicios, que incluya: información sobre el desempeño, los impactos para la salud, país de origen, eficiencia energética (cuando sea de aplicación), el contenido o ingredientes (incluyendo, cuando sea apropiado, el uso de organismos genéticamente modificados y nanopartículas), los aspectos relacionados con el bienestar de los animales (incluyendo, cuando sea apropiado, la realización de ensayos con animales), y el uso seguro, mantenimiento, almacenamiento y disposición final de los productos y sus envases y embalajes; y ✓ El uso de esquemas de etiquetado fiables y eficaces, verificados independientemente u otros esquemas de verificación, como por ejemplo, el eco-etiquetado o actividades de auditoría, para comunicar aspectos ambientales positivos, eficiencia energética y otras características socialmente y ambientalmente beneficiosas de los productos y servicios 	1b, 1c, 2a, 4a, 4c, 4d, 4e, 5b, 5c, 5d, 5e, 6a, 6b, 8a y 8b

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias

*Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y los Asuntos de Consumidores (ISO 26000)
(continuación)*

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Asuntos de Consumidores	Asunto 4: Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	Tomar medidas para prevenir quejas, ofreciendo a los consumidores, incluidos aquéllos que adquieren los productos por ventas a distancia, la opción de devolver los productos dentro de un periodo específico de tiempo u obtener otras soluciones adecuadas;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 3b, 3c, 4a, 5e, 6a y 6b
		Analizar las quejas y mejorar las prácticas para responder a las quejas;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 5b, 5c, 5d, 5e, 6a y 6b
		Ofrecer certificados de garantía que excedan los periodos de garantía otorgados por ley y que sean adecuados para la duración esperada de la vida útil del producto, cuando sea necesario;	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 5d, 5e, 6a, 6b, 8b
		Informar de manera clara a los consumidores acerca de la forma en que pueden acceder a servicios postventa y apoyo, así como de los mecanismos de resolución de controversias y compensación;	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 5e, 6a y 6b
		Ofrecer sistemas adecuados y eficientes de apoyo y asesoramiento;	1c, 2a, 4a, 5b, 5c, 5d, 5e, 6a y 6b
		Ofrecer mantenimiento y reparación a un precio razonable y en localizaciones accesibles y proporcionar información adecuada sobre el plazo previsto para la disponibilidad de los repuestos de los productos; y	1c, 2a, 4a, 5b, 5c, 5d, 5e, 6a y 6b
		Hacer uso de procedimientos alternativos de resolución de controversias y conflictos y de compensación, basados en normas nacionales o internacionales, que no tengan costo o que tengan un costo mínimo para los consumidores, y que no requieran que los consumidores renuncien a su derecho de entablar recursos legales.	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 5e, 6a y 6b

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Protección y privacidad de los datos del consumidor y Acceso a servicios esenciales

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y los Asuntos de Consumidores (ISO 26000)
(continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas	Subcriterios EFQM
Asuntos de Consumidores	Asunto 5: Protección y privacidad de los datos del consumidor	Limitar la recopilación de datos de carácter personal a información que sea esencial para la provisión de los productos y servicios, o bien que sea proporcionada con el consentimiento informado y voluntario del consumidor;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4e, 5e, 6a y 6b
		Abstenerse de hacer que el uso de los servicios o el derecho a ofertas especiales dependa de la aceptación del consumidor de un uso no adecuado de datos afines comerciales;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4e, 5e, 6a y 6b
		Únicamente obtener los datos por medios legales y justos;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4e, 5e, 6a y 6b
		Especificar el propósito para el que se recopilan los datos de carácter personal, bien con carácter previo, o en el momento de su recopilación;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4e, 5e, 6a y 6b
		No revelar, poner a disposición o usar los datos de carácter personal, para propósitos distintos de aquéllos especificados, incluido el marketing, excepto cuando exista consentimiento informado y voluntario del consumidor, o cuando sea requerido por la ley;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4e, 5e, 6a y 6b
		Proporcionar a los consumidores el derecho a verificar si la organización dispone de datos sobre ellos y cuestionar estos datos, según esté estipulado por ley. Si el cuestionamiento tiene éxito, la información debería ser borrada, rectificada, completada o enmendada, según sea adecuado;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4e, 5e, 6a y 6b
		Proteger, según sea adecuado, los datos de carácter personal mediante salvaguardas adecuadas de seguridad;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4d, 4e, 5e, 6a y 6b
		Estar abierta a avances, prácticas y políticas relacionadas con los datos de carácter personal y ofrecer de forma inmediata las maneras posibles para establecer la existencia, naturaleza y uso principal de la información personal; y	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4e, 5e, 6a y 6b
		Revelar la identidad y localización habitual de la persona encargada de proteger los datos en la organización y hacer a esta persona responsable de rendir cuentas del cumplimiento de las medidas antes mencionadas y las leyes aplicables.	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4e, 5e, 6a y 6b
	Asunto 6: Acceso a servicios esenciales	No desconectar los servicios esenciales por falta de pago sin darle al consumidor la oportunidad de buscar plazos razonables para realizar el pago;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4e, 5e, 6a y 6b
	Ofrecer, cuando esté permitido, una tarifa que proporcione una subvención a las personas necesitadas, al establecer los precios y cargos;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4e, 5e, 6a y 6b	
	Operar de manera transparente, proporcionando información relacionada con el establecimiento de precios y cargos;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4e, 5e, 6a y 6b	
	Ampliar la cobertura y proporcionar la misma calidad y nivel de servicios a todos los grupos de consumidores, sin discriminación;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4e, 5e, 6a y 6b	
	Gestionar cualquier racionamiento o interrupción del suministro de manera equitativa, evitando discriminar a cualquier grupo de consumidores; y	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4e, 5e, 6a y 6b	
Mantener y actualizar continuamente sus sistemas para ayudar a prevenir la interrupción del servicio.	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4e, 5e, 6a y 6b		

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Educación y toma de conciencia

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y los Asuntos de Consumidores (ISO 26000)
(continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas: A la hora de educar a los consumidores, una organización debería abordar, cuando sea pertinente:	Subcriterios EFQM
Asuntos de Consumidores	Asunto 7: Educación y toma de conciencia	La salud y seguridad, incluidos los peligros de los productos;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4d, 5c, 5d, 5e, 6a y 6b
		La información acerca de las leyes y regulaciones apropiadas, las maneras de obtener compensación y, las agencias y organizaciones dedicadas a la protección del consumidor;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4e, 5e, 6a y 6b
		El etiquetado de productos y servicios, y la información proporcionada en manuales e instrucciones;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4d, 4e, 5d, 5e, 6a y 6b
		La información sobre pesos y medidas, precios, calidad, condiciones crediticias y disponibilidad de servicios esenciales;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4b, 4d, 4e, 5d, 5e, 6a y 6b
		La información acerca de los riesgos relacionados con el uso y cualquier otra precaución necesaria;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4d, 4e, 5d, 5e, 6a y 6b
		Los productos financieros y de inversión;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4d, 4e, 5d, 5e, 6a y 6b
		La protección al medioambiente;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4c, 4d, 4e, 5b, 5d, 5e, 6a y 6b
		El uso eficiente de materiales, energía y agua;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4c, 4d, 4e, 5b, 5d, 5e, 6a y 6b
		El consumo sostenible; y	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4c, 4d, 4e, 5b, 5d, 5e, 6a y 6b
		La disposición final adecuada de envoltorios, residuos y productos	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4d, 4e, 5b, 5d, 5e, 6a y 6b

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

Participación activa de la comunidad

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y la Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad (ISO 26000)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas: Una organización debería:	Subcriterios EFQM
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	Asunto 1: Participación activa de la comunidad	Consultar a los grupos representativos de la comunidad al determinar las prioridades de la inversión social y las actividades de desarrollo de la comunidad;	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4e, 8a y 8b
		Consultar y dar cabida a comunidades, incluyendo los pueblos indígenas, en los términos y condiciones de desarrollo que les afecten.	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4e, 8a y 8b
		La consulta debería tener lugar con carácter previo al desarrollo y debería basarse en información completa, precisa y accesible.	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4e, 8a y 8b
		Participar en asociaciones locales mientras sea posible y adecuado, con el objetivo de contribuir al bien público y a los objetivos de desarrollo de las comunidades;	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4e, 8a y 8b
		Mantener relaciones transparentes con funcionarios del gobierno local y representantes políticos, sin sobornos o influencias indebidas;	1b, 1c, 1d, 1e, 2a, 2b, 2c, 2d, 4a, 6, 7 y 8
		Alentar y apoyar a los ciudadanos para que actúen como voluntarios en los servicios a la comunidad, y	1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 8a y 8b
		Contribuir a la formulación de políticas y al establecimiento, implementación, seguimiento y evaluación de programas de desarrollo.	1c, 1e, 2a, 2b, 2c, 2d, 4a, 4e, 8a, 8b

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Educación y cultura

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y la Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad (ISO 26000) (continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas: Una organización debería:	Subcriterios EFQM
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	Asunto 2: Educación y cultura	Promover y apoyar la educación en todos los niveles e involucrarse en acciones que mejoren la calidad de la educación y el acceso a la misma, promuevan el conocimiento local y erradiquen el analfabetismo;	1b, 1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Promover, en particular, las oportunidades de aprendizaje para grupos vulnerables o discriminados;	1b, 1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Alentar la incorporación de los niños a la educación formal y contribuir a la eliminación de los obstáculos que impiden que los niños puedan obtener una educación (como el trabajo infantil);	1b, 1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Promover actividades culturales, cuando sea adecuado, reconocer y valorar las culturas locales y las tradiciones culturales que sean coherentes con el principio de respeto a los derechos humanos;	1b, 1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar facilitar la educación en materia de derechos humanos y aumentar la toma de conciencia sobre los mismos;	1b, 1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Ayudar a conservar y proteger el patrimonio cultural, especialmente en aquellos lugares donde las operaciones de la organización puedan tener un impacto sobre el mismo; y	1b, 1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Cuando sea adecuado promover el uso del conocimiento tradicional y las tecnologías de las comunidades indígenas.	1b, 1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Creación de empleo y desarrollo de habilidades

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y la Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad (ISO 26000) (continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas: Una organización debería:	Subcriterios EFQM
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	Asunto 3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades	Analizar el impacto de sus decisiones de inversión sobre la creación de empleo y, cuando sea viable económicamente, puede realizar inversiones directas que alivien la pobreza a través de la creación de empleo;	1b, 1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar el impacto que tiene en el empleo la elección de una tecnología determinada, y, cuando sea viable económicamente en el largo plazo, preferir tecnologías que maximicen las oportunidades de empleo;	1b, 1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar el impacto que tienen en la creación de empleo las decisiones de subcontratación, tanto dentro de la organización que toma las decisiones como dentro de las organizaciones externas que se ven afectadas por tales decisiones;	1b, 1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar participar en programas nacionales y locales de desarrollo de habilidades, incluidos los programas de aprendizaje de oficios, programas centrados en grupos desfavorecidos concretos, programas permanentes de aprendizaje y esquemas de reconocimiento de habilidades y de certificación;	1b, 1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar ayudar a desarrollar y mejorar programas de desarrollo de habilidades en la comunidad, cuando éstos sean inadecuados, posiblemente en alianza con otros miembros de la comunidad;	1b, 1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Prestar especial atención a los grupos vulnerables en materia de empleo y creación de capacidad; y	1b, 1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar ayudar a promover las condiciones marco necesarias para la creación de empleo.	1b, 1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Desarrollo y acceso a la tecnología

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y la Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad (ISO 26000) (continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas: Una organización debería:	Subcriterios EFQM
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	Asunto 4: Desarrollo y acceso a la tecnología	Considerar contribuir al desarrollo de tecnologías innovadoras que puedan ayudar a solucionar asuntos sociales y ambientales en las comunidades locales,	1b, 1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar contribuir al desarrollo de tecnologías de bajo costo que se pueden replicar fácilmente y tengan un alto impacto positivo en la erradicación de la pobreza y el hambre;	1b, 1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar, cuando sea viable económicamente, desarrollar las tecnologías y el conocimiento potenciales a escala local y tradicional, respetando al mismo tiempo los derechos de la comunidad a esos conocimientos y a esas tecnologías;	1b, 1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar involucrarse en alianzas con organizaciones tales como universidades o laboratorios de investigación, para mejorar el desarrollo científico y tecnológico con aliados de la comunidad local, y emplear para esta tarea a personal local; y	1b, 1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Adoptar prácticas que permitan la transferencia y la difusión tecnológica, cuando sea viable económicamente.	1b, 1c, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Generación de riqueza e ingresos

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y la Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad (ISO 26000) (continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas: Una organización debería:	Subcriterios EFQM
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	Asunto 5: Generación de riqueza e ingresos	Considerar el impacto económico y social de entrar en una comunidad o de salir de ella, incluyendo los impactos en los recursos básicos necesarios para el desarrollo sostenible de la comunidad;	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar el apoyar iniciativas adecuadas para estimular la diversificación de la actividad económica existente en la comunidad;	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar el dar preferencia a los productos y servicios de los proveedores locales y contribuir a su desarrollo cuando sea posible;	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar el llevar a cabo iniciativas para fortalecer las capacidades y oportunidades de los proveedores establecidos a nivel local para contribuir a cadenas de valor, prestando especial atención a los grupos desfavorecidos dentro de la comunidad;	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar el ayudar a las organizaciones a operar dentro del marco jurídico apropiado;	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Involucrarse en actividades económicas con organizaciones que, debido a niveles bajos de desarrollo, tengan dificultades para cumplir con las exigencias legales solo cuando: <ul style="list-style-type: none"> ✓ El propósito sea abordar la pobreza; ✓ Las actividades de dichas organizaciones respeten los derechos humanos y exista una expectativa razonable de que dichas organizaciones vayan orientando sus actividades de forma coherente hacia el marco legal apropiado; 	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar contribuir con programas y alianzas duraderos que apoyen a los miembros de la comunidad, en especial a las mujeres y demás grupos socialmente desfavorecidos y vulnerables, a establecer negocios y cooperativas, mejorar la productividad, promover el espíritu emprendedor y fomentar el uso eficiente de los recursos disponibles;	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Fomentar el uso eficiente de los recursos disponibles incluyendo el buen cuidado de los animales domésticos;	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar las vías adecuadas para hacer más fácilmente accesibles las oportunidades de adquisición para las organizaciones de la comunidad, incluyendo, por ejemplo, el fortalecimiento de la capacidad para cumplir con las especificaciones técnicas y haciendo que esté disponible la información sobre las oportunidades de adquisición;	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar el apoyo a organizaciones y personas que traen los productos y servicios necesarios para la comunidad, que pueden además generar empleo local, así como vínculos con mercados locales, regionales y urbanos, cuando sea beneficioso para el bienestar de la comunidad;	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar las vías adecuadas para ayudar al desarrollo de las asociaciones de emprendedores establecidas en la comunidad;	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
		Cumplir con sus responsabilidades de pago de impuestos y proporcionar a las autoridades la información necesaria para determinar correctamente los impuestos correspondientes, y	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 8a, 8b
Considerar contribuir a las jubilaciones y pensiones de empleados.	1b, 1c, 1d, 2a, 2b, 3a, 3e, 4a, 4b, 7a, 7b		

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

Salud e Inversión social

Tabla Relación entre los Subcriterios (Modelo EFQM de Excelencia) y la Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad (ISO 26000) (continuación)

Materia Fundamental ISO 26000	Asuntos ISO 26000	Acciones y expectativas relacionadas: Una organización debería:	Subcriterios EFQM
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	Asunto 6: Salud	Buscar eliminar los impactos negativos en la salud de cualquier proceso de producción, producto o servicio provisto por la organización;	1b, 1c, 1e, 2a, 2b, 4a, 4b, 4c, 4d, 4e, 5b, 5d, 8a, 8b
		Considerar promover la buena salud, por ejemplo, contribuyendo al acceso a medicamentos y vacunas, y fomentando un estilo de vida saludable, incluido el ejercicio y una buena nutrición, detectando de forma temprana las enfermedades y desincentivando el consumo de productos y sustancias perjudiciales para la salud;	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4b, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar el aumentar la toma de conciencia acerca de las amenazas para la salud y acerca de las principales enfermedades y su prevención, como por ejemplo, el VIH/SIDA, el cáncer, las enfermedades cardíacas, la malaria, la tuberculosis, la obesidad, y	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4b, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar apoyar el acceso a servicios esenciales en materia de salud y a agua potable y servicios sanitarios adecuados, como medio para prevenir enfermedades.	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4b, 4d, 4e, 8a, 8b
	Asunto 7: Inversión social	Tener en cuenta la promoción del desarrollo de la comunidad a la hora de planificar los proyectos de inversión social;	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4b, 4d, 4e, 8a, 8b
		Evitar acciones que perpetúen la dependencia de la comunidad en las actividades filantrópicas de la organización, su continua presencia o apoyo;	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4b, 4d, 4e, 8a, 8b
		Evaluar sus propias iniciativas existentes relacionadas con la comunidades e informar a la comunidad y a las personas dentro de la organización e identificar donde se pueden hacer mejoras;	1b, 1c, 1e, 2a, 3c, 3d, 4a, 4b, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar aliarse con otras organizaciones, incluidos el gobierno, empresas o las ONGs, con el fin de maximizar sinergias y hacer uso de recursos, conocimiento y habilidades complementarias, y	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4b, 4d, 4e, 8a, 8b
		Considerar contribuir a programas que proporcionen acceso a alimentación y otros productos esenciales para los grupos vulnerables o discriminados y para personas con bajos ingresos, teniendo en cuenta la importancia de contribuir al incremento de sus capacidades, recursos y oportunidades.	1b, 1c, 1e, 2a, 4a, 4b, 4d, 4e, 8a, 8b

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010) e ISO 26000:2010

ANEXO D: ORGANIZACIONES CON SELLOS EFQM EN EL PRINCIPADO DE ASTURIAS

Tabla Organizaciones con Sellos EFQM en el Principado de Asturias

ORGANIZACIÓN	NIVEL	ORGANIZACIÓN	NIVEL
ACADEMIA LUGONES	200+	FUNDACIÓN METAL	300+
AFA FORMACIÓN CONTINUA, S.L.	200+	FUNDACIÓN MUJERES	200+
ASATA	200+	FUNDACIÓN NODULAR	300+
ASO. D FAMILIARES Y ENFERMOS MENTALES DE ASTURIAS (AFESA)	200+	GALENO CONSULTING	200+
ASTURBEGA	300+	GÓMEZ OVIEDO	200+
ASTURFEITO	200+	GRUPO LACERA	400+
AULAPYME MIERES	200+	HERAEUS ELECTRONITE	400+
AULAPYME OVIEDO	200+	HOSTELCUR	200+
AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN	500+	I.E.S. Nº 1 DE GIJÓN	400+
CALERAS DE SAN CUCAO	200+	IGUASTUR	200+
CARROCERÍAS FERQUI	200+	INADECO	200+
CARTONAJES VIR	400+	INDUSTRIAS METÁLICAS RUIZ	400+
CEEI	400+	INMASA	300+
CENTRO DON ORIONE	200+	INSTITUCIÓN AST. DE NUEVAS PROFESIONES (ESCUELA UNIVERSITARIA DE TURISMO)	200+
CETS INFORMÁTICA	200+	ISASTUR	400+
CLÍNICA BALADRÓN	400+	ITVASA	400+
CLÍNICA RODRÍGUEZ RECIO	400+	L'ARGUMA	200+
CLUB ASTURIANO DE CALIDAD	300+	LA AUXILIAR DE RECAUDACIÓN	200+
COBO DÍAZ CLÍNICA DENTAL	200+	LICEO EUROPEO DE FORMACIÓN PROFESIONAL	200+
COFAS	200+	MERCADOS CENTRALES DE ABASTECIMIENTO DE ASTURIAS, S.A.	200+
COLEGIO INMACULADA - JESUITAS (GIJÓN)	400+	MONRASA	400+
COLEGIO LOYOLA	200+	MORÁN TORIBIO MANUEL 00731843G, S.L.N.E	200+
COLEGIO SANTA MARÍA DEL NARANCO	200+	NARCEA FORMACIÓN	200+
COLEGIO SANTA TERESA DE JESUS DE OVIEDO	300+	PELAYO FORMACIÓN PROFESIONAL	200+
COLEGIO VIRGEN MEDIADORA DOMINICAS GIJÓN (PPDO ASTURIAS)	300+	RAMÓN GONZÁLEZ MUÑIZ - INTERPROS	200+
CENTRO TÉCNICO DE AUTOMATISMOS E INVESTIGACIÓN (CTAI INGENIERÍA)	300+	SERVICIOS DE PUBLICACIONES DE LA UNIVERSIDAD DE OVIEDO	200+
CURSO MIR	400+	SIDERCAL MINERALES	200+
DANIEL GONZÁLEZ RIESTRA	200+	SISTEMAS ESPECIALES DE METALIZACION (GRUPO SEM)	200+
DICAMPUS	200+	TALLERES MANCHEÑO	200+
ESCAL CENTRO DE FORMACIÓN	200+	THYSSENKRUPP NORTE	200+
ESCUELA EMPRESARIAL ADALID, ATC GIJÓN, S.L.	200+	TINEOMÁTICA	200+
FEDERACIÓN ASTURIANA DE EMPRESARIOS (FADE)	300+	TRAIGLEFER	200+
FORJA FORMACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL	200+	TREELOGIC	200+
FORMA AVILES	200+	UGT ASTURIAS	200+
FORMACION CID	200+	UNIVERSIDAD DE OVIEDO - UNIDAD TÉCNICA DE CALIDAD	200+
FORMACIÓN TÉCNICA Y LOGÍSTICA (FORTEC)	200+		

Fuente: elaboración propia apartir de información porporcionada por el Club Asturiano de Calidad (octubre de 2012)

ANEXO E: MATRIZ DE REFERENCIA DEL CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL CÓDIGO DE PRÁCTICA NPR 9026:2011

Tabla: Matriz de referencia del NPR 9026:2011

N°	Pregunta	Contestación a la pregunta / Fuente de la evidencia
5 Preguntas de evaluación sobre los Principios de la RS (Apartado 4 de la ISO 26000:2010, p. 11)		
5.1 Rendición de cuentas (Apartado 4.2 de la ISO 26000:2010, p. 11)		
1	<p>Nuestra organización rinde cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente.</p> <p>Rendimos cuentas por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los impactos de nuestras decisiones y las actividades en la sociedad, el medio ambiente y la economía, ✓ Las acciones tomadas para prevenir la repetición de las consecuencias negativas. ✓ Otras, nómbrelas. <p>Clarificaciones, ejemplos</p>	
5.2 Transparencia (Apartado 4.3 de la ISO 26000:2010, p. 11)		
2	<p>Nuestra organización es transparente sobre las decisiones y actividades que tienen un impacto sobre nuestro medio ambiente.</p> <p>¿Qué actividades lleva a cabo su organización para dar contenido a este principio?</p> <p>Somos transparentes respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El propósito, naturaleza y localización de nuestras actividades; ✓ La identidad de cualquier interés que controle la actividad de nuestra organización; ✓ Las formas en las que se toman las decisiones, se implementan y se revisan; ✓ La definición de roles, responsabilidades, rendición de cuentas y autoridades a lo largo de las diferentes funciones de la organización; ✓ Las normas y criterios en contra de los cuales nuestra organización evalúa su propio rendimiento en relación con la responsabilidad social. ✓ Nuestro rendimiento sobre asuntos relevantes y significativos de responsabilidad social; ✓ Las fuentes, cantidades y usos de nuestros fondos; ✓ El impactos conocidos y probables de nuestras decisiones y actividades sobre nuestros grupos de interés, la sociedad, la economía y el medio ambiente; ✓ Nuestros grupos de interés y los criterios y procedimientos usados para identificarlos, seleccionarlos e implicarlos; <p>Otros, nómbrelas.</p> <p>Esta información es:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pública y fácilmente disponible. ✓ Comprensible para nuestros grupos de interés. ✓ Actualizada, correcta en los datos, clara y objetiva. <p>¿Dónde se puede encontrar esta información?</p>	

N°	Pregunta	Contestación a la pregunta / Fuente de la evidencia
5 Preguntas de evaluación sobre los Principios de la RS (Apartado 4 de la ISO 26000:2010, p. 11)		
5.3 Comportamiento ético (Apartado 4.4 de la ISO 26000:2010, p. 12)		
3	<p>Nuestra organización se comporta éticamente</p> <p>¿Qué actividades lleva a cabo para darle contenido a este principio?</p> <p>Nosotros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificamos y declaramos nuestros valores y principios; ✓ Desarrollamos y empleamos estructuras de gobernanza que promueven la conducta ética dentro de nuestra organización, en su toma de decisiones y en su interacción con otros; ✓ Identificamos, adoptamos y aplicamos estándares de conducta ética apropiada para nuestro propósito y actividades y que son consistentes con los principios esbozados en la ISO 26000; ✓ Fomentamos y promovemos la observancia de estos estándares; ✓ Definimos y comunicamos los estándares de conducta ética esperados de nuestra estructura de gobernanza, personal, suministradores, contratistas, propietarios, gestores, y particularmente de aquellos que tienen la oportunidad, mientras preservan la identidad cultural local, de influir significativamente en los valores, cultura, integridad, estrategia y operaciones de nuestra organización y de las personas que actúan en su nombre; ✓ Prevenir o resolver conflictos de interés a lo largo de la organización que de otra forma llevarían a conductas no éticas; ✓ Establecer y mantener mecanismos de supervisión y control para monitorizar, apoyar y hacer respetar una conducta ética; ✓ Establecer y mantener mecanismos que faciliten informar de conductas no éticas sin miedo a represalias; ✓ Reconocer y acometer situaciones donde las leyes y las regulaciones locales o no existen o entran en conflicto con una conducta ética; ✓ Adoptar y aplicar estándares internacionalmente reconocidos de conducta ética cuando se llevan a cabo investigaciones con seres humanos; ✓ Respetar el bienestar de los animales, cuando se afecten sus vidas y existencia, incluyendo el proveerles de condiciones decentes de estabulación, alimentación, producción, transporte y uso de animales; ✓ Otras, nómbrelas. <p>¿Cómo se formaliza estas conductas éticas?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Código de conducta: ✓ Política de denuncia: ✓ Políticas o estándares de comportamiento ético: ✓ Otros, nómbrelas: <p>Clarificaciones/ejemplos.</p>	

N°	Pregunta	Contestación a la pregunta / Fuente de la evidencia
5 Preguntas de evaluación sobre los Principios de la RS (Apartado 4 de la ISO 26000:2010, p. 11)		
5.4 Respeto a los intereses de las partes interesadas (Apartado 4.5 de la ISO 26000:2010, p. 13)		
4	<p>Nuestra organización respeta los intereses de nuestros grupos de interés y los toma en consideración.</p> <p>¿Qué actividades lleva a cabo su organización para darle contenido a este principio?</p> <p>Nosotros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificamos a nuestros grupos de interés. ✓ Reconocemos y tenemos deberes para con los intereses y los derechos de nuestros grupos de interés y respondemos a las preocupaciones que nos expresan. ✓ Reconocemos que algunos grupos de interés pueden verse afectados significativamente por las actividades de nuestra organización. ✓ Evaluamos y tomamos en consideración la habilidad relativa de los grupos de interés para contactar, implicarse e influenciar a la organización. ✓ Tomamos en consideración las relaciones de nuestros grupos de interés hacia las expectativas de la sociedad y el desarrollo sostenible, así como la naturaleza de las relaciones de los grupos de interés con la organización. ✓ Consideramos los puntos de vista de los grupos de interés cuyos intereses pueden ser afectados por una decisión o actividad incluso si no tienen un rol formal en el gobierno de la organización o no son conscientes de sus intereses. ✓ Otros, nómbrelos. 	
5.5 Respeto al principio de legalidad (Apartado 4.6 de la ISO 26000:2010, p. 14)		
5	<p>Nuestra organización respeta la aplicación de las leyes y regulaciones.</p> <p>¿Qué actividades lleva a cabo su organización para darle contenido a este principio?</p> <p>Nosotros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimos con los requerimientos legales en todas las jurisdicciones en las que nuestra organización opera, incluso si dichas leyes y regulaciones no se hacen cumplir adecuadamente. ✓ Aseguramos que nuestras relaciones y actividades cumplen con el marco legal deseado y aplicable. ✓ Mantenernos informados de todas las obligaciones legales. ✓ Revisar periódicamente nuestro cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicarles. ✓ Otras, nómbrelas: <p>Clarificaciones, ejemplos:</p>	

N°	Pregunta	Contestación a la pregunta / Fuente de la evidencia
5 Preguntas de evaluación sobre los Principios de la RS (Apartado 4 de la ISO 26000:2010, p. 11)		
5.6 Respeto a la normativa internacional de comportamiento (Apartado 4.7 de la ISO 26000:2010, p. 14)		
6	<p>Nuestra organización respeta las normas internacionales de comportamiento.</p> <p>¿Qué actividades lleva a cabo su organización para darle contenido a este principio?</p> <p>Nosotros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Respetamos las normas internacionales de comportamiento en situaciones donde la ley o su implementación no provee de un adecuado medioambiente o salvaguardas sociales, o entra en conflicto con las normas internaciones de comportamiento. ✓ Reconsideramos nuestras relaciones y actividades en áreas donde la ley o su implementación entra en conflicto con las normas internacionales de comportamiento y donde el no seguir estas normas puede tener significativas consecuencias. ✓ Consideramos las oportunidades legítimas y canales para buscar influenciar organizaciones relevantes y autoridades para remediar conflictos legales y reglamentarios con las normas internacionales de comportamiento. ✓ Evitar ser cómplice en las actividades de otras organizaciones que no son totalmente consistentes con las normas internacionales de comportamiento. ✓ Otras, nómbrelas. <p>Clarificaciones/ejemplos:</p>	
5.7 Respeto a los derechos humanos (Apartado 4.8 de la ISO 26000:2010, p. 15)		
7	<p>Nuestra organización respeta y reconoce los derechos humanos universales.</p> <p>¿Qué actividades lleva a cabo su organización para darle contenido a este principio?</p> <p>Nosotros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Respetamos la universalidad de los derechos humanos, esto es, que son indivisiblemente aplicables in todos los países, culturas y situaciones. ✓ Llevamos a cabo pasos para respetar los derechos humanos y evitar obtener ventaja de aquellas situaciones en las que los derechos humanos no están protegidos. ✓ Nos adherimos al principio de respecto de las normas internacionales de comportamiento en situaciones donde las leyes o su implementación no provee de la adecuada protección de los derechos humanos. ✓ Otras, nómbrelas. <p>Clarificaciones/ejemplos.</p>	
6 Preguntas de evaluación sobre el reconocimiento de la RS y la involucración con los grupos de interés. (Apartado 5 de la ISO 26000:2010, p. 15)		
6.1 Identificación de los grupos de interés (Apartado 5.3.2 de la ISO 26000:2010, p. 18)		
8	¿Cómo identifica su organización a sus grupos de interés (quien está implicado y como son consultados)?	
9	<p>¿Quiénes son los grupos de interés de nuestra organización?</p> <p>¿Cómo se demuestra esto?</p>	

N°	Pregunta	Contestación a la pregunta / Fuente de la evidencia
6 Preguntas de evaluación sobre el reconocimiento de la RS y la involucración con los grupos de interés. (Apartado 5 de la ISO 26000:2010, p. 15)		
6.2 Involucramiento con las partes interesadas (Apartado 5.3.3 de la ISO 26000:2010, p. 19)		
10	<p>¿Por qué y cómo su organización se implica con sus grupos de interés? Dé ejemplos.</p> <p>Nosotros nos implicamos con nuestros grupos de interés para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar nuestra comprensión de las posibles consecuencias de nuestras decisiones y actividades sobre grupos de interés específicos. ✓ Determinar la mejor forma de aumentar los impactos beneficiosos de nuestra actividades y decisiones y como disminuir los impactos adversos. ✓ Determinar si nuestras afirmaciones sobre la responsabilidad social son percibidas como creíbles. ✓ Ayudarnos a revisar y mejorar nuestro desempeño en responsabilidad social. ✓ Reconciliar los conflictos que implican nuestros propios intereses, los de nuestros grupos de interés y las expectativas de la sociedad en conjunto. ✓ Cumplir las obligaciones legales que tenemos hacia los grupos de interés. ✓ Incrementar la transparencia de nuestras actividades y decisiones. ✓ Formar alianzas para conseguir objetivos mutuamente beneficiosos. ✓ Otras, nómbrelas. 	
7 Preguntas de evaluación en materias fundamentales de la RS (Apartado 6 de la ISO 26000:2010, p. 21)		
7.1 Determinar la pertinencia (Apartado 7.3.2.1 de la ISO 26000:2010, p. 78)		
11	<p>Diga si durante la determinación de los asuntos pertinentes se ha fijado en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Las actividades y decisiones de su organización. ✓ Las actividades y decisiones de organizaciones dentro de la cadena de valor y la esfera de influencia de su organización. ✓ Las actividades diarias así como las situaciones extraordinarias. 	
12	¿Qué Asuntos son pertinentes?	
13	<p>¿Qué criterios ha empleado para determinar los Asuntos importantes?:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El alcance del impacto del asunto sobre los grupos de interés y el desarrollo sostenible. ✓ El potencial efecto de tomar acciones o fallar a la hora de tomar acciones sobre el asunto. ✓ El nivel de preocupación de los grupos de interés sobre el asunto. ✓ Las expectativas de la sociedad sobre lo que es una conducta responsable sobre estos impactos. ✓ Otros criterios, nómbrelos 	
14	¿Qué asuntos son importantes?	

N°	Pregunta	Contestación a la pregunta / Fuente de la evidencia
7 Preguntas de evaluación en materias fundamentales de la RS (Apartado 6 de la ISO 26000:2010, p. 21)		
7.3 Establecer las prioridades para abordar en los asuntos (7.3.4 de la ISO 26000:2011, p. 81)		
15	<p>¿Qué criterios ha usado para determinar que asuntos son de prioridad alta?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El desempeño actual de la organización en relación con el cumplimiento legal, estándares internacionales, normas internacionales de comportamiento, el estado del arte de las mejores prácticas. ✓ Si los asuntos pueden afectar significativamente a la capacidad de la organización de alcanzar objetivos importantes. ✓ El efecto potencial de las acciones relacionadas comparado con los recursos requeridos para su implementación. ✓ El periodo de tiempo necesario para alcanzar el resultado. ✓ Si puede haber importantes implicaciones de costo si no se trata rápidamente. ✓ La facilidad y rapidez de su implementación, lo que podría conllevar un aumento de la conciencia y de la motivación hacia la toma de decisiones sobre responsabilidad social dentro de la organización. ✓ Otros, nómbralos 	
16	¿Qué asuntos tienen prioridad?	
17	¿Qué acciones se han tomado como resultado de estas prioridades o que acciones va Ud. a tomar?	
18	Explicaciones sobre determinadas prioridades /explique también porqué ciertos asuntos han sido o no considerados	
19	Indique que grupos de interés ha implicado en la determinación de la pertinencia, importancia y la prioridad de los asuntos y como ha hecho esto	
8 Preguntas de evaluación sobre prácticas para integrar la RS en toda la organización		
8.2 Cadena de responsabilidad y esfera de influencia (Apartado 7.3.3 de la ISO 26000:2010, p. 79)		
20	¿Qué tipo de organizaciones están en su esfera de influencia y como se relacionan con su organización?	

N°	Pregunta	Contestación a la pregunta / Fuente de la evidencia
8 Preguntas de evaluación sobre prácticas para integrar la RS en toda la organización		
8.2 Cadena de responsabilidad y esfera de influencia (Apartado 7.3.3 de la ISO 26000:2010, p. 79)		
21	<p>¿Como su fomenta su organización la responsabilidad social con otras organizaciones? Dé ejemplos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Al establecer criterios de responsabilidad social en contratos o incentivos. ✓ Al hacer declaración públicas sobre responsabilidad social. ✓ Al implicarse con la comunidad, lo líderes políticos y otros grupos de interés. ✓ Al aplicar criterios sociales al tomar decisiones de inversión. ✓ Al compartir conocimiento sobre asuntos de responsabilidad social con los grupos de interés, y en consecuencia aumentar su toma de conciencia. ✓ Al emplear formas de presión responsable y utilizar las relaciones con los medios de comunicación. ✓ Al promover buenas prácticas. ✓ Al trabajar junto a los proveedores, clientes y asociaciones sectoriales sobre proyectos de sostenibilidad. ✓ Otras, nómbrelas 	
8.3 Debida diligencia (Apartado 7.3.1 de la ISO 26000:2010, p. 77)		
22	¿Cómo revisa su organización el impacto potencial negativo de sus actividades y decisiones sobre la sociedad, el medio ambiente y la economía?	
23	¿Cómo revisa su organización el impacto potencial negativo de las actividades y decisiones de las organizaciones en su esfera de influencia sobre la sociedad, el medio ambiente y la economía?	
8.3 Debida diligencia (Apartado 7.3.1 de la ISO 26000:2010, p. 77)		
24	<p>¿Cómo se ejerce o impronta la debida diligencia en su organización? Dé ejemplos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mediante políticas organizacionales que dan significativas pautas de actuación a aquellos dentro de la organización y aquellos muy cercanos a la organización. ✓ Por medio de evaluaciones del impacto de las actividades existentes o propuestas. ✓ Por medio de la integración de las materias fundamentales de la responsabilidad social a lo largo de la organización. ✓ Por medio de seguir el desempeño a lo largo del tiempo, para ser capaz de hacer los necesarios ajustes en las prioridades y el enfoque. ✓ Al tomar acciones apropiadas para acometer los posibles impactos negativos. ✓ Otras, nómbrelas 	
25	¿Qué impactos potencialmente negativos sobre la sociedad, el medio ambiente y la economía ha identificado su organización?	

N°	Pregunta	Contestación a la pregunta / Fuente de la evidencia
8 Preguntas de evaluación sobre prácticas para integrar la RS en toda la organización		
8.4 Visión, misión política y estrategia (Apartado 7.4.2 de la ISO 26000:2010, p. 82)		
26	<p>¿Cómo da su organización instrucciones sobre su responsabilidad social? Dé ejemplos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Al incluir en las aspiraciones de la organización o en la declaración de su visión referencias al modo en que la responsabilidad social influencia sus actividades. ✓ Al incorporar en su propósito o en la declaración de su misión referencias específicas, claras y concisas a los aspectos importantes de la responsabilidad social, incluyendo los principios y asuntos de la responsabilidad social que ayudan a determinar la forma en que la organización opera. ✓ Al adoptar códigos escritos sobre conducta o ética que especifiquen el compromiso de la organización para con la responsabilidad social al trasladar los principios y valores en declaraciones sobre la conducta apropiada. ✓ Al incluir la responsabilidad social como un elemento clave de la estrategia de la organización, a través de su integración en los sistemas, políticas, procesos y plazos. Los objetivos deberían ser específicos y medible so verificables. Esto incluye planes detallados para alcanzar los objetivos, incluyendo responsabilidades, plazos, presupuestos y los efectos sobre otras actividades de la organización. ✓ Otros, nómbrelos. 	
8.5 Aumentar la toma de conciencia y la competencia (Apartado 7.4.1 de la ISO 26000:2010, p. 81)		
27	<p>¿Cómo aumenta su organización la toma de conciencia hacia la responsabilidad social, dentro de su organización y fuera de ella?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Indique si le ha prestado atención a: ✓ Incrementar el conocimiento de los principios, materias fundamentales y asuntos de la responsabilidad social. ✓ Implicación de los líderes de la organización para asumir su propia responsabilidad social. ✓ Crear una cultura de responsabilidad social ✓ Otras, nómbrelas 	
28	<p>¿Cómo construye su organización la competencia necesaria para asumir la responsabilidad social, dentro de su organización y, si es relevante, fuera de ella?</p>	

N°	Pregunta	Contestación a la pregunta / Fuente de la evidencia
8 Preguntas de evaluación sobre prácticas para integrar la RS en toda la organización		
8.6 Integración de la RS en la gobernanza, sistemas y procedimientos (Apartado 7.4.3 de la ISO 26000:2010, p. 83)		
29	<p>¿Cómo integra su organización su responsabilidad social en su estructura de gobernanza, sistemas operativos y procedimientos?</p> <p>Nuestra organización ha integrado esto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Al monitorizar y seguir cuidadosamente los impactos de nuestras actividades sobre la sociedad, el medio ambiente y la economía. ✓ Al tomar en consideración los impactos de las decisiones, por ejemplo sobre nuevas actividades. ✓ Al asegurar que los principios de la responsabilidad social son parte de la estructura de gobernanza y son aplicados en nuestro sistema operativo y cultura. ✓ Al revisar periódicamente si tenemos suficientemente en consideración la responsabilidad social en nuestros procedimientos y procesos. ✓ Otros, nómberelos. <p>Clarificaciones/ejemplos</p>	
8.7.2 Comunicación sobre RS (Apartado 7.5 de la ISO 26000:2010, p. 84)		
30	<p>¿Aplica su organización los siguientes criterios al comunicar sobre responsabilidad social?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Completa: la información debería abordar todas las actividades e impactos significativos relacionados con la responsabilidad social. ✓ Comprensible: la información se debería proporcionar considerando los conocimientos y antecedentes culturales, sociales, educacionales y económicos de los destinatarios. Tanto el lenguaje utilizado, como la manera en qué el material es presentado, incluyendo el cómo está organizado, debería ser accesible para las partes interesadas que se pretende que reciban la información. ✓ Receptiva: la información debería responder a los intereses de las partes interesadas. ✓ Precisa: la información debería contener datos correctos y proporcionar el detalle suficiente para que sea de utilidad y adecuado para su propósito. ✓ Equilibrada: la información debería ser equilibrada y justa, y no omitir datos negativos concernientes a los impactos de las actividades de una organización. ✓ Oportuna: la información no actualizada puede ser engañosa. Cuando la información describe actividades desarrolladas durante un período específico de tiempo, la identificación del período abarcado permitirá a las partes interesadas comparar el desempeño actual de la organización con el anterior, y con el de otras organizaciones, y ✓ Accesible: la información sobre asuntos específicos debería estar disponible para las partes interesadas afectadas. ✓ Otros, nómberelos. 	

Nº	Pregunta	Contestación a la pregunta / Fuente de la evidencia
8 Preguntas de evaluación sobre prácticas para integrar la RS en toda la organización		
31	<p>¿Cómo comunica su organización su responsabilidad social? Dé ejemplos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En reuniones o conversaciones con los grupos de interés. ✓ Al comunicarse con los grupos sobre asuntos específicos o proyectos de responsabilidad social. ✓ En comunicaciones internas entre los gestores y los trabajadores o los miembros de la organización. ✓ En actividades de equipo internas centradas en la integración de la responsabilidad social a través de la organización. ✓ En comunicaciones sobre el desempeño en áreas de responsabilidad social. ✓ En comunicaciones con proveedores sobre requerimientos de compra relacionados con responsabilidad social. ✓ En comunicaciones hacia el público sobre emergencias, preparaciones para ellas y durante una emergencia. ✓ En comunicaciones relacionadas con productos destinadas a consumidores. ✓ Artículos sobre responsabilidad social en revistas y newsletters. ✓ Anuncios u otras declaraciones públicas para promover la responsabilidad social. ✓ Aviendo información a las autoridades o administraciones públicas. ✓ Haciendo informes públicos. ✓ Otros, nómbralos 	
8.7.3 Informando sobre RS (Apartado 7.5 de la ISO 26000:2010, p. 84)		
32a	<p>¿Informa su organización sobre responsabilidad social vía memorias (ya cuenten con validación externa o no)</p> <p>Si</p> <p>No (continúe con la pregunta 33a)</p>	
8.7.3 Informando sobre RS (Apartado 7.5 de la ISO 26000:2010, p. 84)		
32b	<p>Indique si sus informes de responsabilidad social incluyen información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Metas relacionadas con asuntos y materias fundamentales. ✓ Desempeños relacionados con asuntos y materias fundamentales. ✓ Cómo y cuándo se ha implicado a los grupos de interés en el informe. ✓ Éxitos y fallos y como se han tratado estos. ✓ Otros, nómbralos. 	
32c	<p>Mientras preparaba su memoria de responsabilidad ¿Ha considerado lo siguiente?:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Que la escala, contenido y alcance del informe debería de ser apropiado al tamaño y naturaleza de la organización. (Las organizaciones pequeñas generalmente dan menos información, presentan menos asuntos y tiene un menor alcance que las grandes). ✓ Que el nivel de detalle refleje la experiencia de la organización con las memorias (Las organizaciones con más experiencia generalmente son más capaces de informar en detalle que las organizaciones que están empezando) 	

Nº	Pregunta	Contestación a la pregunta / Fuente de la evidencia
8 Preguntas de evaluación sobre prácticas para integrar la RS en toda la organización		
8.7.4 Conflictos y desacuerdos con los grupos de interés		
33a	<p>¿Ha tenido su organización conflictos o desacuerdos con sus grupos de interés?</p> <p>Si, nómbrelos</p> <p>No</p>	
33b	<p>¿Qué mecanismos ha desarrollado para resolver posibles conflictos o desacuerdos?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Discusiones directas con los grupos de interés afectados. ✓ Disposición de información escrita para prevenir posibles malentendidos. ✓ Foros en los que los grupos de interés y la organización puedan presentar sus puntos de vista y buscar soluciones. ✓ Procedimientos de queja formales. ✓ Procedimientos de mediación o arbitraje. ✓ Sistemas que permitan denuncia de cualquier mala práctica sin miedo a represalias ✓ Otro tipo de procedimientos para resolver quejas, nómbrelos 	
8.8 Revisión y seguimiento de actividades sobre responsabilidad social (Apartados 7.7.2 y 7.7.3 de la ISO 26000:2010, p. 89)		
34a	<p>¿Cómo monitoriza su organización las actividades que afectan a materias relevantes y asuntos?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Retroalimentación desde los grupos de interés. ✓ Implementación de puntos de referencia. ✓ Medición por medio de indicadores de rendimiento, nómbrelos ✓ Otros, nómbrelos. 	
8.8 Revisión y seguimiento de actividades sobre responsabilidad social (Apartados 7.7.2 y 7.7.3 de la ISO 26000:2010, p. 89)		
34b	<p>Indique si los siguientes puntos son de aplicación en el seguimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El alcance de la monitorización está en línea con el alcance de la importancia de las actividades. ✓ La monitorización proporciona resultados fiables, disponibles a tiempo y fáciles de comprender. ✓ La monitorización está alineada con las necesidades de los grupos de interés. ✓ Otros, nómbrelos 	

Nº	Pregunta	Contestación a la pregunta / Fuente de la evidencia
8 Preguntas de evaluación sobre prácticas para integrar la RS en toda la organización		
8.8 Revisión y seguimiento de actividades sobre responsabilidad social (Apartados 7.7.2 y 7.7.3 de la ISO 26000:2010, p. 89)		
35	<p>¿Cómo revisa su organización su desempeño sobre las materias y asuntos relevantes?</p> <p>Durante la revisión, ¿se hace las siguientes preguntas?:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Hemos alcanzado nuestros objetivos? ✓ Si miramos atrás, ¿hemos escogido los objetivos correctos? ✓ ¿Hemos escogido la estrategia y los procesos correctos para los objetivos que se querían alcanzar? ✓ ¿Qué funciona bien y por qué?, ¿Qué funciona mal y por qué? ✓ ¿Qué se podría haber hecho de forma diferente? ✓ ¿Se implicó a todas las personas relevantes? 	
8.8 Revisión y seguimiento de actividades sobre responsabilidad social (Apartados 7.7.2 y 7.7.3 de la ISO 26000:2010, p. 89)		
36	¿Ha implicado a los grupos de interés en la revisión y seguimiento de actividades sobre responsabilidad social? Si la respuesta es sí, ¿a cuales?	
37a	¿Qué mejoras o éxitos ha alcanzado su organización?	
37b	¿Qué objetivos no (o todavía no) se han alcanzado	
8.9 Selección de iniciativas en RS y herramientas (Apartados 7.8.1 y 7.8.4 de la ISO 26000:2010, pp. 91 y 93)		
38	¿En qué iniciativas de responsabilidad social y posibles instrumentos similares toma parte su organización?	
39	<p>¿Cuales de los puntos siguientes ha considerado a la hora de elegir las iniciativas?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyar los principios de la ISO 26000 ✓ Dar guías prácticas para iniciar trabajos en responsabilidad social. ✓ Su diseño para su tipo de organización o su área de interés. ✓ Su desarrollo para ser utilizada por diferentes organizaciones. ✓ Para que ayude a la organización a llegar a grupos de interés concretos. ✓ Su gestión por parte de una organización no comercial. ✓ Tener una buena reputación donde la credibilidad y la integridad preocupen. ✓ Situarse como una organización abierta y transparente. ✓ Que haya sido desarrollada por diferentes grupos de interés, de países desarrollados y en vías de desarrollo. ✓ Que sea accesible. ✓ Otros, nómbralos. 	

N°	Pregunta	Contestación a la pregunta / Fuente de la evidencia
8 Preguntas de evaluación sobre prácticas para integrar la RS en toda la organización		
8.9 Selección de iniciativas en RS y herramientas (Apartados 7.8.1 y 7.8.4 de la ISO 26000:2010, pp. 91 y 93)		
40	¿Qué acciones específicas ha llevado a cabo relacionadas con las iniciativas de responsabilidad social?	

Fuente: elaboración propia a partir del Código de Práctica NPR 9026:2011

ANEXO F: MATRIZ SOBRE EL GRADO DE DESARROLLO DE LA RSC

Tabla: Cuestionario sobre el grado de desarrollo de la RSC entregado en los estudios de casos

Dimensiones del desarrollo de la RSC										
Dimensiones de Conocimiento y Actitudinales			Dimensiones Estratégicas				Dimensiones Tácticas y Operativas			
Sensibilidad organizacional hacia los asuntos de RSC	Impulsores de las iniciativas en RSC	Apoyo de la alta dirección	Repuesta social	Razonamiento detrás de las iniciativas de RSC	Objetivos de desempeño	Transparencia e informes	Relaciones con los grupos de interés	Asignación de recursos	Estructuración de las iniciativas en RSC	Coordinación de los temas en RSC
Oposición activa a una RSC más amplia que los beneficios financieros	Ninguno	Ninguno	Rechazo	Ninguno	Ninguno	Caja negra	Puramente contractual	Ninguna	Ninguna	Ninguna
Escaparate y/o falta de conciencia o ignorancia sobre temas de RSC	Falta de orientación en RSC que es percibida como potencialmente dañina para el negocio	Implicación poco sistemática	Fuertemente defensiva	Limitación de críticas potencialmente dañinas e incontroladas	Resolución de problemas según ocurren	Justificando la postura	Puntual	Presupuesto para problemas según ocurren	Actividades	Preocupación por la relaciones públicas
Creciente conciencia sobre los problemas en RSC que deben de ser evitados	RSC percibida como un deber y una obligación – se centra requisitos restrictivos	Implicación en teoría / pretendida	Ligera defensa / Reactiva	Objetivos de conformidad	Minimización de externalidades dañinas / Respeto al desarrollo normativo y a los requerimientos regulatorios	Informe interno / Posición de información legal	Unilateral	Financiación limitada	Políticas	Funcional
Creciente conciencia sobre las ventajas que se pueden conseguir en temas de RSC	RSC percibida como un deber y una obligación – se centra en la confluencia de expectativas	Implicación aceptable / apoya	Acomodaticia	Licencia para operar	Anticipación de nuevos requerimientos y expectativas / Identificación de nichos rentables de iniciativas en RSC	Informe interno / Posición de información selectiva	Interactiva	Generalmente suficiente pero inconstante financiación	Planes de acción	Multi funcional
Conciencia informada sobre la RSC	La RSC percibida como importante por si misma	Compromiso	Adaptativa	Ventaja competitiva	Gestión activa de asuntos relacionados con la RSC / Definición de amplias oportunidades de negocio	Posición de información pública	Influencia reciproca	Financiación fiable	Programas	Cros funcional
Objetivos de liderazgo sobre temas de RSC	La RSC percibida como una inexorable dirección a tomar	Compromiso solido	Proactividad estratégica	Proposición de valor	Lidera el grupo / Desarrollo de influencia sostenible en los negocios mediante iniciativas de RSC	Certificación de la información pública	Colaborativa	Financiación substancial	Sistemas	Realineamiento organizacional
La RSC como una ideología internalizada de gestión	La RSC es la única alternativa considerando la interdependencia universal mutua	Dedicación	Proactividad	Finalidad ampliada / Cambio social	Difusión de experiencia / Maximización de externalidades positivas	Posición de total transparencia	Innovación conjunta	Financiación no limitada y compromiso de asignación de recursos	Integración completa / La RSC como forma habitual de hacer negocios	Institucionalización

Fuente: elaboración propia a partir de Maon, Lindgreen y Swaen (2010)

ANEXO G: CUESTIONARIO PRESOR PARA LOS ESTUDIOS DE CASOS Y CONSULTA A LAS ORGANIZACIONES CON RECONOCIMIENTOS EFQM EN EL PRINCIPADO DE ASTURIAS

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Presor 1. Comportarse de forma ética y socialmente responsable es lo más importante que puede hacer una empresa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Presor 2. La calidad de los output es fundamental para el éxito de la empresa; la ética y la responsabilidad social no lo son.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Presor 3. La comunicación resulta más importante que la preocupación por la ética y la responsabilidad social para la eficacia global de una organización.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Presor 4. Las sesiones de planificación corporativa y para el establecimiento de objetivos deberían incluir discusiones acerca de responsabilidad social y ética.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Presor 5. La preocupación más importante para una empresa es obtener beneficios, aunque suponga forzar o quebrantar las normas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Presor 6. La ética y la responsabilidad social de una empresa son esenciales para su rentabilidad a largo plazo	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Presor 7. La eficacia de un negocio se puede determinar en gran medida por su comportamiento ético y socialmente responsable.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Presor 8. Las empresas han de despreocuparse de la ética y la responsabilidad social para mantener su competitividad en un entorno global.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Presor 9. La responsabilidad social y la rentabilidad pueden ser compatibles.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Presor 10. La ética en los negocios y la responsabilidad social son aspectos claves para la supervivencia de una empresa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Presor 11. El estado de ánimo de los empleados debe ser una prioridad principal dentro de una empresa.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Presor 12. Las empresas tienen una responsabilidad social más allá de la obtención de beneficios.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Presor 13. Si está en juego la supervivencia de la empresa, se deben dejar de lado la ética y la responsabilidad social.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Presor 14. Para una empresa, la eficiencia es mucho más importante que ser percibida como ética y socialmente responsable.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Presor 15. Con frecuencia la ética resulta un buen negocio.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Presor 16. Si los accionistas están descontentos, lo demás carece de importancia	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia a partir de de Godos, Fernández y Cabeza (2012)

ANEXO H: CUESTIONARIO ENVIADO A LAS ORGANIZACIONES CON RECONOCIMIENTOS EFQM EN EL PRINCIPADO DE ASTURIAS

CNAE (Código Nacional de Actividades Económicas):						
Número de empleados						
Organización privada con ánimo de lucro <input type="checkbox"/>		Organización privada sin ánimo de lucro <input type="checkbox"/>			Organización pública <input type="checkbox"/>	
La organización dispone de Certificación ISO 9001				<input type="checkbox"/>	Desde el año	
La organización dispone de Certificación ISO 14001				<input type="checkbox"/>	Desde el año	
La organización dispone de Certificación OHSAS 18001				<input type="checkbox"/>	Desde el año	
La organización dispone de Certificación EMAS				<input type="checkbox"/>	Desde el año	
La organización dispone de Certificación ISO 27001				<input type="checkbox"/>	Desde el año	
La organización dispone de Certificación ISO 22000				<input type="checkbox"/>	Desde el año	
La organización dispone de Certificación ISO TS 16949				<input type="checkbox"/>	Desde el año	
La organización dispone de Certificación UNE 166000				<input type="checkbox"/>	Desde el año	
Otras certificaciones						
Nombre de la certificación					Desde el año	
Nombre de la certificación					Desde el año	
Nombre de la certificación					Desde el año	
Nombre de la certificación					Desde el año	
Nombre de la certificación					Desde el año	
Sellos EFQM						
Año de concesión del primer Sello		Tipo de Sello	200+ <input type="checkbox"/>	300+ <input type="checkbox"/>	400+ <input type="checkbox"/>	500+ <input type="checkbox"/>
Año de concesión del Sello vigente		Tipo de Sello	200+ <input type="checkbox"/>	300+ <input type="checkbox"/>	400+ <input type="checkbox"/>	500+ <input type="checkbox"/>
Pacto Mundial de la ONU						
¿La organización está adherida al Pacto Mundial?	Si <input type="checkbox"/> Año	No <input type="checkbox"/>	¿Cuántos Informes de Progreso ha elaborado?		Año del último	
Rendición de cuentas						
Memorias de Sostenibilidad						
¿La organización ha elaborado Memorias de Sostenibilidad?				Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Desde qué año?	
					Año de la última memoria	
Si las Memorias siguen las pautas GRI, por favor indique el tipo:						
A Año	A+ Año	B Año	B+ Año	C Año	C+ Año	
Información sobre las dimensiones de la RSC						
¿Su organización hace pública información sobre temas económicos en su página Web, o mediante otro tipo de medios diferentes a las Memorias de Sostenibilidad o Informes de Progreso?					Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
¿Su organización hace pública información sobre temas éticos en su página Web, o mediante otro tipo de medios diferentes a las Memorias de Sostenibilidad o Informes de Progreso?					Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
¿Su organización hace pública información sobre temas medioambientales en su página Web, o mediante otro tipo de medios diferentes a las Memorias de Sostenibilidad o Informes de Progreso?					Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
¿Su organización hace pública información sobre temas sociales en su página Web, o mediante otro tipo de medios diferentes a las Memorias de Sostenibilidad o Informes de Progreso?					Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

Fuente: elaboración propia

ANEXO I: ORGANIZACIONES CON RECONOCIMIENTOS EFQM QUE RESPONDIERON A LA CONSULTA

SERVIDOR ¹	AGENTE	Tipo de organización	Nº de empleados	CERTIFICACIONES	EFQM	Pacto Mundial Informes de Progreso Nº Informes de Progreso Último Informe de Progreso	Memorias o Informes de Sostenibilidad GRI año	Información económica	Información ética	Información medioambiental	Información social
5,00	2,00	Organización privada con ánimo de lucro Limpieza general de edificios	2700	ISO 9001 (1999) ISO 14001 (2001) OHSAS 18001 (2012) UNE 16602 (2006)	2004 (200+) 2010 (400+)	2005, 2005, 7, 2011	-	Si	Si	Si	Si
5,00	0,83	Organización privada sin ánimo de lucro Actividades de organizaciones empresariales y patronales	7	ISO 9001 82001) ISO 27001 (2011)	2009 (200+) 2011 (200+)	-	-	Si	Si	Si	Si
5,00	1,00	Organización privada con ánimo de lucro Otra educación n.c.o.p.	1	ISO 9001 (2001)0 ISO 27001 (2012)	2010 (200+) 2010 (200+)	-	-	No	Si	No	No
4,00	2,50	Organización privada sin ánimo de lucro Otras actividades asociativas n.c.o.p.	5	ISO 9001 (2007) ISO 14001 (2011) EMAS (2011) ISO 27001 (2011)	2008 (200+) 2010 (300+)	2010, 2011, 1, 2011	-	Si	No	Si	No
6,50	1,00	Organización privada con ánimo de lucro	6	ISO 9001 (2002)0 ISO 27001 (2010)	2007 (200+) 2010 (400+)	-	-	No	Si	No	No
4,00	2,00	Organización privada con ánimo de lucro 'Construcción de edificios residenciales	12	ISO 9001 (2010) ISO 14001 (2010) OHSAS 18001 (2010)0 ISO 50001 (2012)	2011 (200+) 2011 (200+)	2011, 2011, 1, 2011	-	No	Si	Si	Si
6,00	1,50	Organización privada sin ánimo de lucro Actividades de traducción e interpretación	194	ISO 9001 (1998) ISO 14001 (2008) OHSAS 18001 (2008) UNE 166002	2007 (200+) 2010 (400+)	2007, 2008, 3, 2010	-	No	No	No	No
4,00	1,00	Organización privada con ánimo de lucro Servicios de sistemas de seguridad	5	ISO 9001 (2004) ISO 27001 (2010)	2011 (200+) 2011 (200+)	-	-	No	No	No	No
5,00	2,00	Organización privada con ánimo de lucro Fabricación de maquinaria de elevación y manipulación	300	ISO 9001 (1994) ISO 14001 (1999)0 CSA-W47.0	2010 (200+) 2010 (200+)	-	2011 No GRI 2011	Si	Si	Si	Si
5,00	2,00	Organización privada con ánimo de lucro. Formación no Reglada	17	ISO 9001 (2008)	2010 (200+) 2010 (200+)	-	-	No	Si	No	Si
5,00	2,00	Organización privada con ánimo de lucro Tratamiento y revestimiento de metales	130	ISO 9001 (1998) ISO 14001 (2004) ISO 9100 (2011)	2008 (200+) 2010 (200+)	2011	-	No	Si	Si	Si
6,00	2,00	Organización privada con ánimo de lucro. Otras actividades de consultoría de gestión empresarial	8	ISO 9001 (2009) ISO 14001 (2012) OHSAS 18001 (2012)	2011 (200+) 2011 (200+)	-	-	No	No	No	No

¹ Las puntuaciones presentadas en las columnas SERVIDOR y AGENTE han sido calculadas siguiendo lo indicado el apartado 5.2.2.

Tabla 6.5: Organizaciones con reconocimientos EFQM que respondieron a la consulta (Continuación)

SERVIDOR	AGENTE	Tipo de organización	Nº de empleados	CERTIFICACIONES	EFQM	Pacto Mundial Informes de Progreso Nº Informes de Progreso Último Informe de Progreso	Memorias o Informes de Sostenibilidad GRI año	Información económica	Información ética	Información medioambiental	Información social
5,00	1,00	Organización privada sin ánimo de lucro Educación preprimaria, primaria y secundaria	90	-	2010 (400+) 2009 (400+)	-	-	No	Si	No	Si
5,50	1,50	Organización privada con ánimo de lucro Actividades de traducción e interpretación	198	ISO 9001 (1998) ISO 14001 (2008) OHSAS 18001 (2007)	2007 (200+) 2010 (400+)	2009, 2010, 2, 2011	-	No	No	No	No
5,50	3,00	Organización privada con ánimo de lucro Alquiler de otra maquinaria, equipos y bienes tangibles n.c.o.p.	70	ISO 9001 (2003)	2011 (200+) 2011 (200+)	-	-	No	Si	No	Si
5,00	2,00	Organización privada sin ánimo de lucro Asuntos exteriores	73	ISO 9001 (2003) ISO 14001 (2009)	2008 (200+) 2010 (300+)	2012, 2012, 1, 2012	-	Si	Si	No	Si
6,00	0,67	Organización privada sin ánimo de lucro Actividades de organizaciones empresariales y patronales	7	ISO 9001 (2001) ISO 27001 (2011)	2009 (200+) 2011 (200+)	-	-	Si	Si	Si	Si
4,00	2,00	Organización privada con ánimo de lucro Actividades de consultoría informática	100	ISO 9001 (2004) UNE 166000 (2004)	2010 (200+) 2010 (200+)	-	-	No	No	No	No
5,00	3,00	Organización privada con ánimo de lucro Instalaciones eléctricas, Otras instalaciones en obras de construcción	840	ISO 9001 (1994) ISO 14001 (2003) OHSAS 18001 (2004) EMAS (2007)	2005 (200+) 2010 (400+)	-	-	Si	Si	Si	Si
2,00	4,00	Organización privada con ánimo de lucro Educación secundaria técnica y profesional	5	ISO 9001 (1999) ISO 27001 (2010) UNE 166000 (2008) ISO 15500 SPICE (2011)	2011 (200+) 2011 (200+)	-	-	No	Si	No	Si
5,50	2,50	Organización pública. Educación	160	ISO 9001 (2006)	2005 (200+) 2010 (400+)	-	2008 No GRI 2011	No	Si	Si	Si
4,50	3,00	Organización privada con ánimo de lucro Comercio al por mayor de chatarra y productos de desecho	42	ISO 9001 (2000) ISO 14001 (2006)	2010 (200+) 2010 (200+)	-	-	No	No	No	No
5,00	2,50	Organización privada con ánimo de lucro Otra educación n.c.o.p.	6	ISO 9001 (2001) ISO 27001 (2010)	2011 (200+) 2011 (200+)	-	-	No	No	Si	No
5,33	1,00	Organización privada sin ánimo de lucro Otras actividades de consultoría de gestión empresarial	19	ISO 9001 (2000)	2010 (400+)	2012, 2012, 1, 2011	-	No	Si	No	Si
4,00	2,00	Organización privada con ánimo de lucro Fabricación de papel y cartón ondulados; fabricación de envases y embalajes de papel y cartón	114	ISO 9001 (1998) ISO 14001 (2006)	2006 (300+) 2010 (400+)	-	-	No	No	No	No

Tabla 6.5: Organizaciones con reconocimientos EFQM que respondieron a la consulta (Continuación)

SERVIDOR	AGENTE	Tipo de organización	Nº de empleados	CERTIFICACIONES	EFQM	Pacto Mundial Nº Informes de Progreso Último Informe de Progreso	Memorias o Informes de Sostenibilidad GRI año	Información económica	Información ética	Información medioambiental	Información social
5,50	1,00	Organización privada sin ánimo de lucro. Centro educativo	69	ISO 9001 (2004)	2010 (200+) 2012 (400+)	2009	-	No	Si	Si	Si
4,00	1,00	Organización privada sin ánimo de lucro	35	-	2011 (200+) 2011 (200+)	-	-	No	Si	No	Si
4,50	0,67	Organización privada con ánimo de lucro Actividades de los parques de atracciones y los parques temáticos	1	ISO 9001 (2003) ISO 27001 (2012)	2011 (200+)	-	-	No	Si	Si	No
4,00	2,00	Organización privada con ánimo de lucro. Formación	5	ISO 9001 (2000) ISO 14001 (2010) ISO 27001 (2011)	2010 (200+)	-	-	No	No	No	No
5,00	2,50	Organización privada con ánimo de lucro Educación	22	ISO 9001 (2002)	2008 (300+) 2010 (400+)	2011	2010 No GRI 2011	No	No	No	No
4,00	1,00	Organización privada sin ánimo de lucro	130	ISO 9001 (2003)	2011 (200+) 2012 (400+)	-	2010 No GRI 2011	No	Si	Si	Si
5,00	2,50	Organización privada con ánimo de lucro	20	ISO 9001 (2009)	2010 (200+) 2010 (200+)	-	-	No	No	No	No
4,00	2,00	Organización pública. Centro educativo	131	ISO 9001 (2004)	2005 (200+) 2010 (400+)	-	-	No	No	Si	No
5,00	1,00	Organización privada sin ánimo de lucro	45	-	2009 (300+) 2012 (400+)	-	-	No	Si	Si	Si
4,00	0,83	Organización privada con ánimo de lucro Fabricación de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas	150	ISO 9001 (1997) ISO 14001 (2002) OHSAS 18001 (2004) ISO 27001 (2008) ISO 22000 (2009)0 ISO 20000 (2012) FSSC 22000 (2012) ISO 22000 área de Cold Drink (2012)	2012 (300+)	2009, 2009, 2, 2011	2005 No GRI 2011	No	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia

ANEXO J: PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA EN EL ESTUDIO DE CASOS RESPECTO A LOS ASUNTOS DE LA ISO 26000

Tabla: Puntos fuertes y áreas de mejora de Asturfeito respecto a los Asuntos de la ISO 26000

En las tablas se han agrupado los Asuntos de la ISO 26000 en Puntos fuertes y áreas de mejora en función de la existencia o grado de implantación de acciones en CSP en las organizaciones. De esta forma si las acciones en CSP superaban el 50 % de la proposición de valor en CSP del Modelo EFQM de Excelencia se las consideraba como Puntos fuertes, en caso contrario como Áreas de mejora. En algunos casos se han omitido Asuntos que claramente no eran pertinentes para la organización estudiada.

Materias Fundamentales	Puntos fuertes	Áreas de mejora
Gobernanza de la Organización	<p>Revisar y evaluar periódicamente los procesos de gobernanza de la organización</p> <p>Mantener registros de la implementación de las decisiones.</p> <p>Equilibrar el nivel de autoridad, responsabilidad y capacidad de las personas que toman decisiones en representación de la organización</p> <p>Mostrar compromiso y rendición de cuentas por parte de los líderes</p> <p>Uso eficiente de los recursos financieros y humanos</p> <p>Uso eficiente de los recursos naturales</p>	<p>Establecer procesos de comunicación en dos direcciones con sus partes interesadas.</p> <p>Promover la participación eficaz de los empleados en la toma de decisiones de la organización sobre RSC</p> <p>Equilibrar las necesidades de la organización y sus partes interesadas, incluidas las necesidades inmediatas y aquéllas de las generaciones futuras</p> <p>Crear y nutrir un ambiente y cultura en el que se practiquen los principios de la RSC</p> <p>Desarrollar estrategias, objetivos y metas en RSC</p> <p>Promover oportunidades justas para que los grupos minoritarios puedan ocupar cargos directivos de la organización</p>
Derechos Humanos	<p>Resolución de reclamaciones</p> <p>Derechos civiles y políticos</p> <p>Principios y Derechos fundamentales en el trabajo</p> <p>Derechos económicos, sociales y culturales</p>	<p>Situaciones de riesgo para los derechos humanos</p> <p>Debida diligencia</p> <p>Evitar la complicidad</p> <p>Discriminación y grupos vulnerables</p>
Prácticas Laborales	<p>Trabajo y relaciones laborales</p> <p>Condiciones de trabajo y protección social</p> <p>Desarrollo humano y formación en el puesto de trabajo</p> <p>Salud y Seguridad laboral</p>	<p>Diálogo social</p>
Medio Ambiente	<p>Prevención de la contaminación</p> <p>Uso sostenible de los recursos</p>	<p>Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo</p> <p>Protección del medio ambiente y restauración de los hábitats naturales</p>
Prácticas Justas de Operación	<p>Anti-corrupción</p> <p>Respeto a los derechos de propiedad</p>	<p>Participación política responsable</p> <p>Competencia justa</p> <p>Promover la responsabilidad social en la cadena de valor</p>
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	<p>Creación de empleo y desarrollo de habilidades</p> <p>Participación activa en la comunidad y Generación de riqueza e ingresos: miembro de varias organizaciones multilaterales para la promoción del empleo, el desarrollo de la tecnología, la innovación y la calidad.</p> <p>Desarrollo y acceso a la tecnología Generación de riqueza e ingresos</p>	<p>Participación activa de la comunidad: no se han puesto en evidencia prácticas encaminadas a la toma de conciencia sobre posibles situaciones indebidas con clientes de gobiernos o empresas extranjeras: sobornos o influencias indebidas.</p> <p>Salud</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla: Puntos fuertes y áreas de mejora de CTAI Ingeniería respecto a los Asuntos de la ISO 26000

Materias Fundamentales	Puntos fuertes	Áreas de mejora
Gobernanza de la Organización	Revisar y evaluar periódicamente los procesos de gobernanza de la organización Mantener registros de la implementación de las decisiones. Equilibrar el nivel de autoridad, responsabilidad y capacidad de las personas que toman decisiones en representación de la organización Establecer procesos de comunicación en dos direcciones con sus partes interesadas. Uso eficiente de los recursos financieros y humanos Demostrar compromiso y rendición de cuentas por parte de los líderes	Promover la participación eficaz de los empleados en la toma de decisiones de la organización sobre RSC Equilibrar las necesidades de la organización y sus partes interesadas, incluidas las necesidades inmediatas y aquellas de las generaciones futuras Crear y nutrir un ambiente y cultura en el que se practiquen los principios de la RSC Desarrollar estrategias, objetivos y metas en RSC
Derechos Humanos	Resolución de reclamaciones Discriminación y grupos vulnerables Derechos civiles y políticos Principios y Derechos fundamentales en el trabajo Derechos económicos, sociales y culturales	Situaciones de riesgo para los derechos humanos Debida diligencia Evitar la complicidad
Prácticas Laborales	Trabajo y relaciones laborales Condiciones de trabajo y protección social Diálogo social Salud y Seguridad laboral	Desarrollo humano y formación en el puesto de trabajo
Medio Ambiente	Uso sostenible de los recursos	Prevención de la contaminación
Prácticas Justas de Operación	Anti-corrupción Respeto a los derechos de propiedad	Competencia justa Promover la responsabilidad social en la cadena de valor
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	Participación activa de la comunidad	Salud

Fuente: Elaboración propia

Tabla: Puntos fuertes y áreas de mejora de INMER respecto a los Asuntos de la ISO 26000

Materias Fundamentales	Puntos fuertes	Áreas de mejora
Gobernanza de la Organización	Revisar y evaluar periódicamente los procesos de gobernanza de la organización Mantener registros de la implementación de las decisiones. Equilibrar el nivel de autoridad, responsabilidad y capacidad de las personas que toman decisiones en representación de la organización Establecer procesos de comunicación en dos direcciones con sus partes interesadas. Demostrar compromiso y rendición de cuentas por parte de los líderes Uso eficiente de los recursos financieros y humanos	Promover la participación eficaz de los empleados en la toma de decisiones de la organización sobre RSC Uso eficiente de los recursos naturales Equilibrar las necesidades de la organización y sus partes interesadas, incluidas las necesidades inmediatas y aquellas de las generaciones futuras Crear y nutrir un ambiente y cultura en el que se practiquen los principios de la RSC Desarrollar estrategias, objetivos y metas en RSC
Derechos Humanos	Evitar la complicidad Resolución de reclamaciones Discriminación y grupos vulnerables Derechos civiles y políticos Principios y Derechos fundamentales en el trabajo Derechos económicos, sociales y culturales	Debida diligencia Situaciones de riesgo para los derechos humanos
Prácticas Laborales	Trabajo y relaciones laborales Condiciones de trabajo y protección social Diálogo social Desarrollo humano y formación en el puesto de trabajo Salud y Seguridad laboral	-
Medio Ambiente	Prevención de la contaminación	Uso sostenible de los recursos Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo Protección del medio ambiente y restauración de los hábitats naturales
Prácticas Justas de Operación	Anti-corrupción Respeto a los derechos de propiedad	Competencia justa Promover la responsabilidad social en la cadena de valor
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	Participación activa de la comunidad Creación de empleo y desarrollo de habilidades Salud Generación de riqueza y empleo	Desarrollo y acceso a la tecnología

Fuente: Elaboración propia

Tabla: Puntos fuertes y áreas de mejora de la APG respecto a los Asuntos de la ISO 26000

Materias Fundamentales	Puntos fuertes	Áreas de mejora
Gobernanza de la Organización	Revisar y evaluar periódicamente los procesos de gobernanza de la organización Mantener registros de la implementación de las decisiones. Equilibrar el nivel de autoridad, responsabilidad y capacidad de las personas que toman decisiones en representación de la organización Establecer procesos de comunicación en dos direcciones con sus partes interesadas. Demostrar compromiso y rendición de cuentas por parte de los líderes Uso eficiente de los recursos financieros, naturales y humanos Promover oportunidades justas para que los grupos minoritarios puedan ocupar cargos directivos de la organización Equilibrar las necesidades de la organización y sus partes interesadas, incluidas las necesidades inmediatas y aquéllas de las generaciones futuras	Promover la participación eficaz de los empleados en la toma de decisiones de la organización sobre RSC Crear y nutrir un ambiente y cultura en el que se practiquen los principios de la RSC Desarrollar estrategias, objetivos y metas en RSC
Derechos Humanos	Resolución de reclamaciones Derechos civiles y políticos Principios y Derechos fundamentales en el trabajo Discriminación y grupos vulnerables Derechos económicos, sociales y culturales Situaciones de riesgo para los derechos humanos	Debida diligencia Evitar la complicidad
Prácticas Laborales	Condiciones de trabajo y protección social Salud y Seguridad laboral Desarrollo humano y formación en el puesto de trabajo Trabajo y relaciones laborales Diálogo social	-
Medio Ambiente	Prevención de la contaminación Protección del medio ambiente y restauración de los hábitats naturales Uso sostenible de los recursos Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo	-
Prácticas Justas de Operación	Anti-corrupción Respeto a los derechos de propiedad Competencia justa	Promover la RS en la cadena de valor
Asuntos de Consumidores	Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación Protección de la salud y seguridad de los consumidores Protección y privacidad de los datos del consumidor Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	Consumo sostenible Educación y toma de conciencia
Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad	Participación activa de la comunidad Educación y cultura Desarrollo y acceso a la tecnología Generación de riqueza e ingresos Salud Inversión social	Creación de empleo y desarrollo de habilidades

Fuente: Elaboración propia

ANEXO K: RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES EFQM EN EL ESTUDIO DE CASOS RESPECTO A TEMAS DE RSC

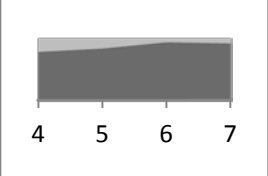
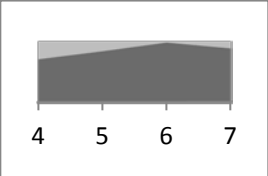
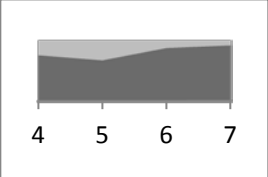
Las tablas se han construido de forma que el gris claro representa el % de apartados de cada capítulo de la ISO 26000 afectadas por cada área de mejora.

Tabla: Resultados de las evaluaciones EFQM en Asturfeito respecto a temas éticos

200+ (2010)	
TEMAS ÉTICOS	<p>Los valores no están alineados con la gestión de personas y mediciones en personas</p> <p>4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la Organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4 Practicas laborales; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> <div style="text-align: center;"> </div>
	<p>No se han definido sistemas ni indicadores para obtener la percepción de los empleados</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 4.6 Respeto al principio de legalidad; 4.8 Respeto a los derechos humanos; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la Organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4 Prácticas Laborales; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.5 Comunicación sobre RS; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> <div style="text-align: center;"> </div>

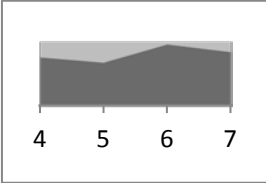
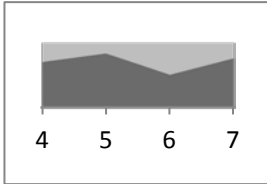
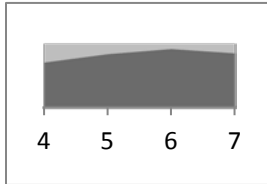
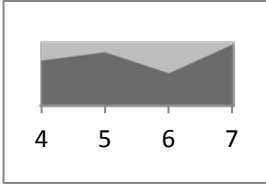
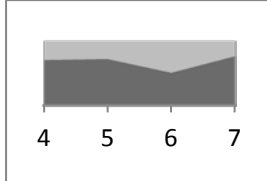
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por Asturfeito

Tabla: Resultados de las evaluaciones EFQM en Asturfeito respecto a temas sociales

200+ (2010)	
TEMAS SOCIALES	<p>Los valores no están alineados con la gestión de personas y mediciones en personas 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la Organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4 Practicas laborales; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> 
	<p>No se han definido sistemas ni indicadores para obtener la percepción de los empleados: 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 4.6 Respeto al principio de legalidad; 4.8 Respeto a los derechos humanos; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.3 Derechos humanos; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.5 Comunicación sobre RS; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> 
	<p>No se dispone de un plan de personal (cargas de trabajo, desarrollo de las personas, ascensos, beneficios sociales, etc.) formalizado ni documentado: 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la Organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4 Prácticas Laborales; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> 

Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por Asturfeito

Tabla: Temas transversales en RSC en el proceso de evaluación EFQM 200+ en Asturfeito

ÁREAS DE MEJORA TRANVERSALES				
<p>La visión de la organización todavía no se ha alineado con procesos ni con mediciones específicas:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas</p> <p>5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas</p> <p>6.2 Gobernanza de la Organización</p> <p>7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización.</p> <p>7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> 	<p>No hay evidencias de que la organización mida la percepción de los clientes:</p> <p>4.3 Transparencia</p> <p>4.4 Comportamiento ético</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas</p> <p>5.2 Reconocer la RS.</p> <p>5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas</p> <p>6. Todas las Materias Fundamentales</p> <p>7.2 Relación de las características de una organización con la responsabilidad social</p> <p>7.3 Comprender la RS de una organización</p> <p>7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización.</p> <p>7.5 Comunicación sobre RS</p> <p>7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social</p> <p>7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> <p>7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p> 	<p>No existen suficientes evidencias de que haya establecidos canales y sistemas de comunicación para que esta sea eficiente:</p> <p>4.2 Rendición de cuentas</p> <p>4.3 Transparencia</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas</p> <p>5.2 Reconocer la RS.</p> <p>5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas</p> <p>6.2 Gobernanza de la Organización</p> <p>6.3 Derechos humanos</p> <p>6.4 Practicas laborales</p> <p>6.5 Medio Ambiente</p> <p>7.5 Comunicación sobre RS</p> <p>7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social</p> <p>7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> <p>7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p> 	<p>El cuadro de indicadores clave no dispone de objetivos excepto en determinados indicadores (económicos-financieros):</p> <p>4.2 Rendición de cuentas</p> <p>4.3 Transparencia</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas</p> <p>5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas</p> <p>6. Todo el apartado</p> <p>7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> 	<p>No hay evidencias de una sistemática formal de planificación estratégica con un cierto equilibrio entre necesidades de los principales grupos de interés, identificación de información de sus necesidades y expectativas, definición de factores críticos de éxito y un plan de trabajo para abordar estos:</p> <p>4.3 Transparencia</p> <p>4.4 Comportamiento ético</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas</p> <p>5.2 Reconocer la RS</p> <p>5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas</p> <p>6. Todas las Materias Fundamentales</p> <p>7.2 Relación de las características de una organización con la responsabilidad social</p> <p>7.3 Comprender la RS de una organización</p> <p>7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización.</p> <p>7.5 Comunicación sobre RS</p> <p>7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social</p> <p>7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> <p>7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p> 

Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por Asturfeito

Tabla: Resultados de las evaluaciones EFQM en CTAI Ingeniería respecto a temas económicos

	200+ (2004)	300+ (2008)	300+ (2010)
TEMAS ECONÓMICOS	-	<p>Escasos indicadores en el área económica y de relaciones con los clientes:</p> <p>4.2 Rendición de Cuentas; 4.3 Transparencia; 6.2 Gobernanza de la organización; 7.5 Comunicación sobre Responsabilidad Social; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS; 7.8 Iniciativas voluntarias en RS</p>	<p>No queda claro que criterios, o mecanismos utiliza la organización para analizar y comprender de forma continua y fundamentada las cuestiones legales, los factores económicos, impacto de nuevas tecnologías y de nuevos modelos de negocio que puedan influir en la toma de decisiones estratégicas y operativas de la organización:</p> <p>4. Principios de la RS; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6. Materias Fundamentales; 7. Orientación sobre la integración de la RS en toda la organización.</p>

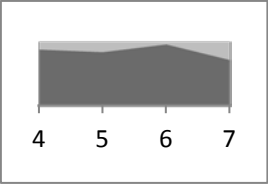
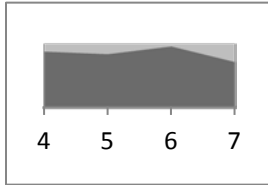
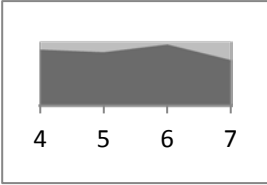
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por CTAI Ingeniería

Tabla: Resultados de las evaluaciones EFQM en CTAI Ingeniería respecto a temas éticos

	200+ (2004)	300+ (2008)	300+ (2010)
TEMAS ÉTICOS	<p>No se dispone de encuesta de personal:</p> <p>4.4 Comportamiento Ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.4 Prácticas laborales; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p>	<p>No hay evidencia de como se aborda la igualdad de oportunidades:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 4.6 Respeto al principio de legalidad; 4.7 Respeto a la normativa internacional de comportamiento; 4.8 Respeto a los derechos humanos; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4 Prácticas laborales; 6.6 Prácticas justas de operación; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p>	-

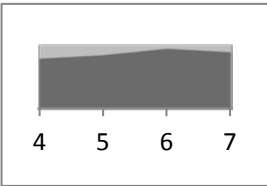
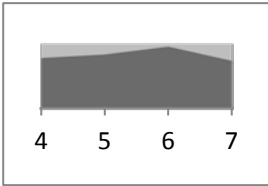
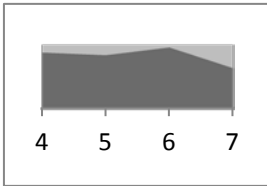
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por CTAI Ingeniería

Tabla: Resultados de las evaluaciones EFQM en CTAI Ingeniería respecto a temas ambientales

	200+ (2004)	300+ (2008)	300+ (2010)
TEMAS AMBIENTALES	<p>No hay desarrollada una política de protección MA y reciclado de residuos:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.5 Medio Ambiente: Prevención de la Contaminación, Asunto Uso Sostenible de los Recursos; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en una organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 	<p>No se han incluido criterios medioambientales en el proceso de compras ni se han establecido acciones de sensibilización en materia de residuos:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.5 Medio Ambiente: Prevención de la Contaminación, Asunto Uso Sostenible de los Recursos; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en una organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 	<p>No queda claro que criterios, o mecanismos utiliza la organización para analizar y comprender de forma continua y fundamentada las cuestiones medioambientales que puedan influir en la toma de decisiones estratégicas y operativas de la organización:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.5 Medio Ambiente: Prevención de la Contaminación, Asunto Uso Sostenible de los Recursos; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en una organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 

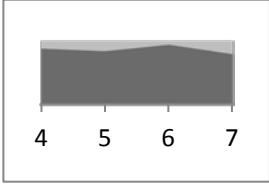
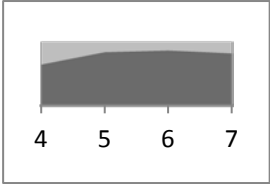
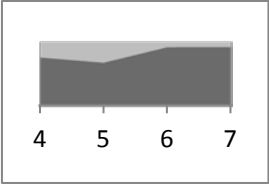
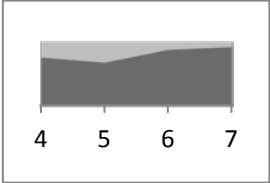
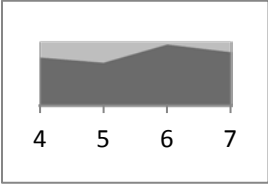
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por CTAI Ingeniería

Tabla: Resultados de la evaluación EFQM en CTAI Ingeniería respecto a temas sociales

	200+ (2004)		
TEMAS SOCIALES	<p>Las quejas y reclamaciones se escuchan y atienden en función del criterio del receptor:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 4.8 Respeto a los derechos humanos; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.3 Derechos humanos; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 	<p>No se dispone de encuesta de personal:</p> <p>4.4 Comportamiento Ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.4 Prácticas laborales; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 	<p>No se han establecido esquemas de reconocimiento:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.4 Prácticas laborales; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.6 Aumentar la credibilidad en materia de RS; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS; 7.8 Iniciativas voluntarias en RS</p> 

Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por CTAI Ingeniería

Tabla: Resultados de la evaluación EFQM 300+ en CTAI Ingeniería respecto a temas sociales (Continuación)

		300+ (2008)		
TEMAS SOCIALES	<p>Los estímulos de motivación y reconocimiento son escasos: 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.4 Prácticas laborales; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.6 Aumentar la credibilidad en materia de RS; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS; 7.8 Iniciativas voluntarias en RS</p> 	<p>No hay evidencia de como se aborda la igualdad de oportunidades: 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 4.6 Respeto al principio de legalidad; 4.7 Respeto a la normativa internacional de comportamiento; 4.8 Respeto a los derechos humanos; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4 Prácticas laborales; 6.6 Prácticas justas de operación; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 	<p>No se han detectado acciones de formación relativas a gestión de equipos, liderazgo o técnicas de comunicación: 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.4 Prácticas laborales; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización</p> 	
	<p>Escasas evidencias de la implicación de las personas en la gestión de los riesgos laborales: 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.4 Prácticas laborales; 6.6 Prácticas justa de operación; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización</p> 	<p>Escasas evidencias de acciones derivadas de la última encuesta de satisfacción: 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 		

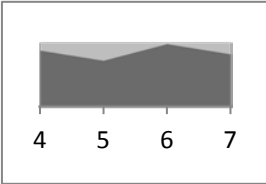
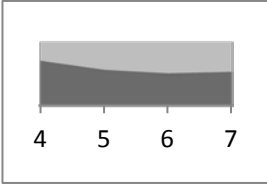
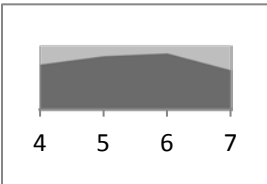
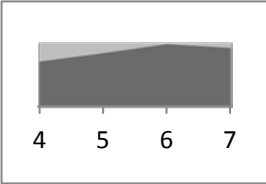
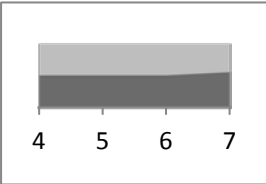
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por CTAI Ingeniería

Tabla: Resultados de la evaluación EFQM 300+ en CTAI Ingeniería respecto a temas sociales (Continuación)

	300+ (2010)		
TEMAS SOCIALES	<p>No queda claro que criterios, o mecanismos utiliza la organización para analizar y comprender de forma continua y fundamentada las cuestiones sociales, de seguridad y legales así como los factores sociales y laborales que puedan influir en la toma de decisiones estratégicas y operativas de la organización:</p> <p>4 Principios de la RS; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6. En todas las Materias Fundamentales; 7. Orientación sobre la integración de la RS en toda la organización</p>	<p>Los estímulos de motivación y reconocimiento son escasos:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.4 Prácticas laborales; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.6 Aumentar la credibilidad en materia de RS; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS; 7.8 Iniciativas voluntarias en RS</p>	<p>No hay evidencia de como se aborda la igualdad de oportunidades:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 4.6 Respeto al principio de legalidad; 4.7 Respeto a la normativa internacional de comportamiento; 4.8 Respeto a los derechos humanos; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4 Prácticas laborales; 6.6 Prácticas justas de operación; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p>

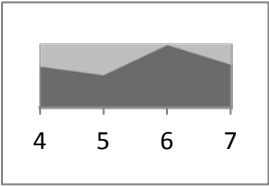
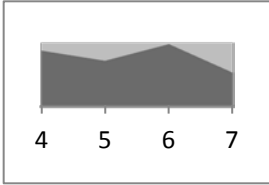
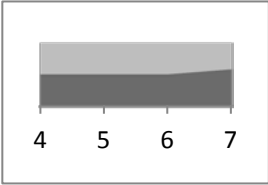
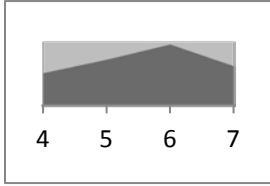
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por CTAI Ingeniería

Tabla: Temas transversales en RSC en el proceso de evaluación EFQM 200+ en CTAI Ingeniería

ÁREAS DE MEJORA TRANVERSALES				
<p>No existía una definición explícita de la cultura de empresa en la que se exprese nítidamente la Misión, Visión y Valores de la organización</p> <p>4.4 Comportamiento ético</p> <p>5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas</p> <p>6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad</p> <p>7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización</p> <p>7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p> 	<p>Solo se conocen las necesidades y expectativas de los clientes y no del resto de los grupos de interés</p> <p>4.3 Transparencia</p> <p>4.4 Comportamiento ético</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas</p> <p>5.2 Reconocer la RS</p> <p>5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas</p> <p>6. Todo el capítulo</p> <p>7. Todo el capítulo</p> 	<p>No estaban formalmente establecidos canales de comunicación</p> <p>4.2 Rendición de cuentas</p> <p>4.3 Transparencia</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas</p> <p>5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas</p> <p>6.2 Gobernanza de la Organización</p> <p>6.3 Derechos humanos</p> <p>6.4 Practicas laborales</p> <p>6.5 Medio Ambiente</p> <p>7.5 Comunicación sobre RS</p> <p>7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social</p> <p>7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> <p>7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p> 	<p>Varias áreas de mejora aludían a que no estaba sistematizada la medición, revisión, análisis y mejora de los resultados claves de la organización no se habiéndose definido metodologías de Mejora Continua ni indicadores</p> <p>4.2 Rendición de cuentas</p> <p>4.3 Transparencia</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas</p> <p>5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas</p> <p>6.2 Gobernanza de la Organización: Revisar y evaluar periódicamente los procesos de gobernanza de la organización</p> <p>7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> 	<p>No existía una política definida para el establecimiento de Alianzas con otras organizaciones</p> <p>4. Todo el capítulo</p> <p>5. Todo el capítulo</p> <p>6. Todo el capítulo</p> <p>7.2 Relación de las características de una organización con la responsabilidad social</p> <p>7.3 Comprender la RS de una organización</p> <p>7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización</p> <p>7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social</p> <p>7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> <p>7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p> 

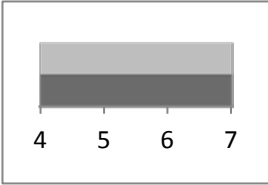
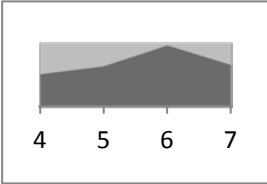
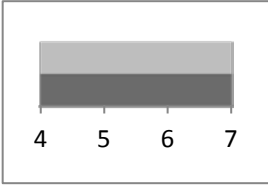
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por CTAI Ingeniería

Tabla: Temas transversales en RSC en el proceso de evaluación EFQM 300+ en CTAI Ingeniería

ÁREAS DE MEJORA TRANVERSALES			
<p>Escasas evidencias de la revisión de la eficacia del comportamiento de los líderes</p> <p>4.2 Rendición de cuentas 4.3 Transparencia 4.4 Comportamiento ético 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas 5. Todo el capítulo 6.2 Gobernanza de la Organización 7.3 Comprender la RS de una organización 7.3 Comprender la RS de una organización 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> 	<p>El análisis de la información procedente de determinados grupos de interés no forma parte sustancial del proceso de reflexión estratégica</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas 5.2 Reconocer la RS 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas 6.2 Gobernanza de la Organización 7.2 Relación de las características de una organización con la responsabilidad social 7.3 Comprender la RS de una organización 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización 7.5 Comunicación sobre RS 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> 	<p>No existían evidencias de la medición del rendimiento de las alianzas ni se habían establecido estas en todas las líneas estratégicas</p> <p>4. Todo el capítulo 5. Todo el capítulo 6. Todo el capítulo 7.2 Relación de las características de una organización con la responsabilidad social 7.3 Comprender la RS de una organización 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social 7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p> 	<p>El número de indicadores de proceso no era suficiente</p> <p>4. Todo el capítulo 5. Todo el capítulo 6.2 Gobernanza de la Organización 6.3 Derechos humanos 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización 7.5 Comunicación sobre RS 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> 

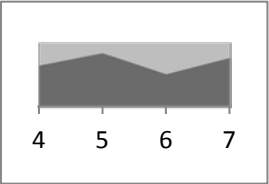
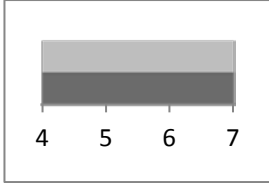
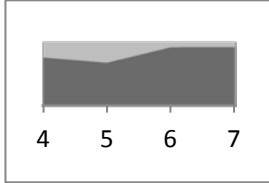
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por CTAI Ingeniería

Tabla: Temas transversales en RSC en el proceso de evaluación EFQM 300+ en CTAI Ingeniería (continuación)

ÁREAS DE MEJORA TRANVERSALES		
<p>Escasas evidencias de como la organización se relaciona con la Sociedad en general</p> <p>4. Todo el capítulo 5. Todo el capítulo 6. Todo el capítulo 7. Todo el capítulo</p> 	<p>La seguridad de la información no está garantizada</p> <p>4. Todo el capítulo 5. Todo el capítulo 6.2 Materia Fundamental de Gobernanza de la Organización 6.4 Prácticas laborales 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización 7.5 Comunicación sobre RS 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> 	<p>La mejora continua no estaba estructurada</p> <p>4. Todo el capítulo 5. Todo el capítulo 6. Todo el capítulo 7. Todo el capítulo</p> 

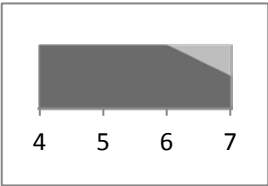
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por CTAI Ingeniería

Tabla: Temas transversales en RSC en el proceso de evaluación EFQM 300+ en CTAI Ingeniería (continuación)

ÁREAS DE MEJORA TRANVERSALES		
<p>No queda clara la política de revisión (quien, cómo y cuándo), de la misión, visión y valores, ni de cómo se realiza su comunicación formal</p> <p>4.2 Rendición de cuentas 4.3 Transparencia 4.4 Comportamiento ético 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas 5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas Todas las Materias Fundamentales 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social 7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p> 	<p>No se evidencia que la política y estrategia de la organización integre y despliegue una estrategia coordinada de desarrollo sostenible</p> <p>4. Todo el capítulo 5. Todo el capítulo 6. Todo el capítulo 7. Todo el capítulo</p> 	<p>Las horas de formación han sufrido un descenso radical en el año 2009, siendo la formación un pilar clave para el éxito de CTAI Ingeniería:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas 5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas 6.4 Prácticas laborales 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización</p> 

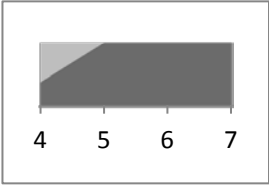
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por CTAI Ingeniería

Tabla: Resultados de las evaluaciones EFQM en INMER respecto a temas económicos

	200+ (2007)	400+ (2009)	400+ (2011)
TEMAS ECONÓMICOS	-	<p>Los métodos para sistematizar la implantación de acciones de mejora en los resultados clave no son efectivos: 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS.</p>  <p>4 5 6 7</p>	-

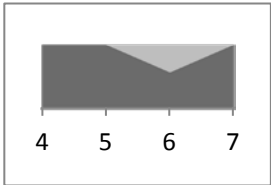
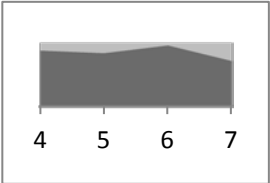
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por INMER

Tabla: Resultados de las evaluaciones EFQM en INMER respecto a temas éticos

	200+ (2007)	400+ (2009)	400+ (2011)
TEMAS ÉTICOS	-	<p>No se gestiona de forma sistemática la encuesta de clima laboral: 4.4 Comportamiento Ético</p>  <p>4 5 6 7</p>	-

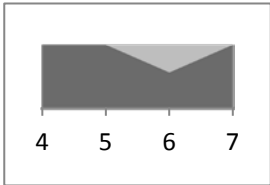
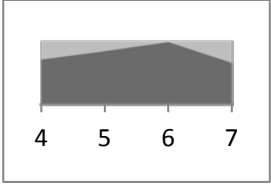
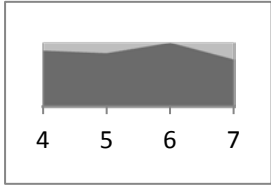
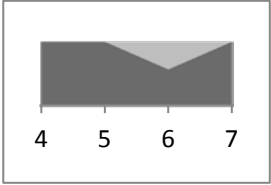
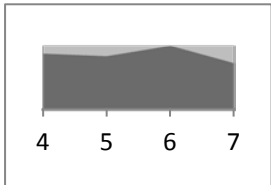
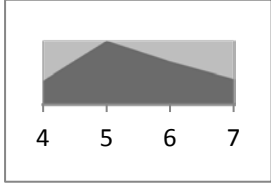
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por INMER

Tabla: Resultados de las evaluaciones EFQM en INMER respecto a temas ambientales

	200+ (2007)	400+ (2009)	400+ (2011)
TEMAS AMBIENTALES	-	<p>No se ha implantado un sistema de gestión ambiental: 6.5 Medio Ambiente: Asunto Prevención de la Contaminación; Uso Sostenible de los Recursos.</p> 	<p>En la revisión estratégica no se ha sistematizado la inclusión de información sobre el desempeño ambiental:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.5 Medio Ambiente: Prevención de la Contaminación, Asunto Uso Sostenible de los Recursos; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en una organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 

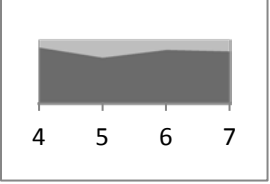
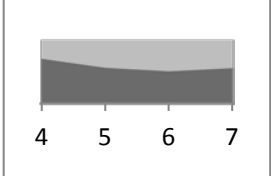
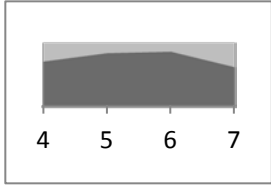
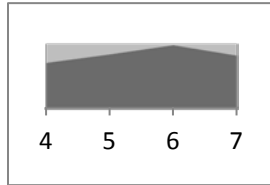
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por INMER

Tabla: Resultados de las evaluaciones EFQM en INMER respecto a temas sociales

	200+ (2007)	400+ (2009)	400+ (2011)	
TEMAS SOCIALES	<p>No están identificadas las necesidades formativas por puesto:</p> <p>6.4 Prácticas Laborales: Salud y Seguridad laboral; Desarrollo Humano y Formación en el puesto de trabajo</p> 	<p>No se gestiona de forma sistemática la encuesta de clima laboral:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 4.6 Respeto al principio de legalidad; 4.8 Respeto a los derechos humanos; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.4 Prácticas Laborales: Desarrollo humano y formación en el puesto de trabajo; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> 	<p>En la revisión estratégica no se ha sistematizado la inclusión de información sobre el desempeño social:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> 	
		<p>No se ha implantado una gestión eficaz de la evaluación del desempeño:</p> <p>6.4 Prácticas Laborales: Condiciones de trabajo y Protección Social</p> 	<p>No existe una sistemática para los reconocimientos a las personas:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social; 7.8 Iniciativas voluntarias de RS.</p> 	<p>No existe una sistemática sobre planes de carrera profesionales:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 6.4 Prácticas Laborales: Trabajo y Relaciones Laborales, Diálogo social, Desarrollo Humano y Formación en el puesto de trabajo; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización</p> 

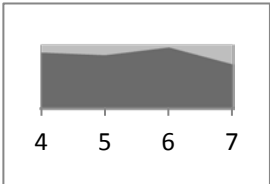
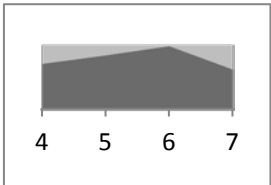
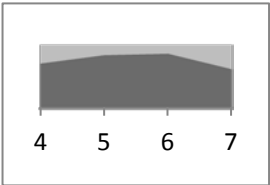
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por INMER

Tabla: Temas transversales en RSC en el proceso de evaluación EFQM 200+ en INMER

ÁREAS DE MEJORA TRANVERSALES			
<p>No se han definido la Misión, Visión y Valores de la organización:</p> <p>4.4 Comportamiento ético</p> <p>5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas</p> <p>6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad</p> <p>7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización.</p> <p>7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p> 	<p>No se constato la recogida sistemática de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés:</p> <p>4.3 Transparencia</p> <p>4.4 Comportamiento ético</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas</p> <p>5.2 reconocer la RS.</p> <p>6. Todas las Materias Fundamentales</p> <p>7.2 Relación de las características de una organización con la responsabilidad social</p> <p>7.3 Comprender la RS de una organización</p> <p>7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización.</p> <p>7.5 Comunicación sobre RS</p> <p>7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social</p> <p>7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> <p>7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p> 	<p>El sistema de comunicación interno no es suficientemente efectivo:</p> <p>4.2 Rendición de cuentas</p> <p>4.3 Transparencia</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas</p> <p>5.2 reconocer la RS.</p> <p>6.2 Gobernanza de la Organización</p> <p>6.3 Derechos humanos</p> <p>6.4 Practicas laborales</p> <p>6.5 Medio Ambiente</p> <p>7.5 Comunicación sobre RS</p> <p>7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social</p> <p>7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> <p>7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p> 	<p>Varias áreas de mejora pueden ser resumidas en una falta de solidez en la sistemática de revisión del sistema de gestión y en una escasez de indicadores de la misma lo que llevaría a que no todos los puntos de un sistema de gestión excelente fueran revisados:</p> <p>4.2 Rendición de cuentas</p> <p>4.3 Transparencia</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas</p> <p>5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas</p> <p>6.2. Gobernanza de la Organización.</p> <p>7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> 

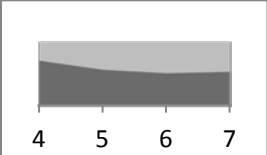
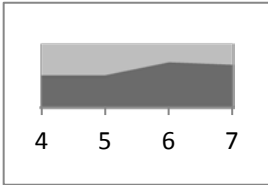
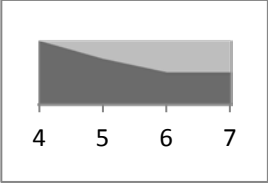
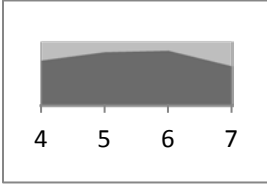
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por INMER

Tabla: Temas transversales en RSC en el proceso de evaluación EFQM 400+ (2009) en INMER

ÁREAS DE MEJORA TRANVERSALES		
<p>La Misión, Visión y Valores no tenían una sistemática de revisión:</p> <p>4.4 Comportamiento ético</p> <p>5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas</p> <p>6.2. Gobernanza de la Organización</p> <p>6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad</p> <p>7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización.</p> <p>7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> <p>7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p> 	<p>El sistema de información no permitía desplegar eficientemente los objetivos:</p> <p>4.2 Rendición de cuentas</p> <p>4.3 Transparencia</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas</p> <p>5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas</p> <p>6.2. Gobernanza de la Organización</p> <p>7.5 Comunicación sobre RS</p> <p>7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social</p> <p>7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> <p>7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p> 	<p>El sistema de comunicación interno no es suficientemente efectivo:</p> <p>4.2 Rendición de cuentas</p> <p>4.3 Transparencia</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas</p> <p>5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas</p> <p>6.2 Gobernanza de la Organización</p> <p>6.3 Derechos humanos</p> <p>6.4 Practicas laborales</p> <p>6.5 Medio Ambiente</p> <p>7.5 Comunicación sobre RS</p> <p>7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social</p> <p>7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> <p>7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p> 

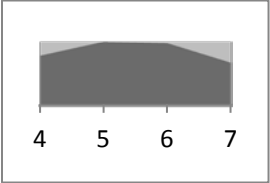
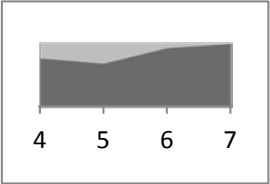
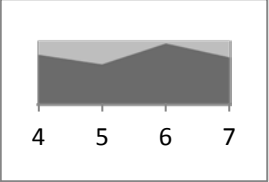
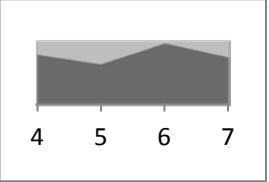
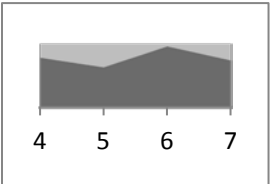
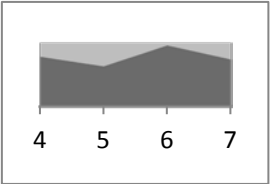
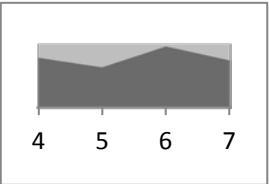
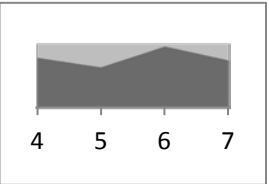
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por INMER

Tabla: Temas transversales en RSC en el proceso de evaluación EFQM 400+ (2011) en INMER

ÁREAS DE MEJORA TRANVERSALES			
<p>No existía una sistemática para detectar las necesidades y expectativas de los grupos de interés:</p> <p>4.3 Transparencia 4.4 Comportamiento ético 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas 5.2 Reconocer la RS 5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas Todas las Materias Fundamentales 7.2 Relación de las características de una organización con la responsabilidad social 7.3 Comprender la RS de una organización 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización. 7.5 Comunicación sobre RS 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social 7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p> 	<p>Se carece de herramientas de análisis que permitan detectar de forma sistemática las fortalezas y debilidades de posibles partners:</p> <p>4. Todos los Principios 5. Todos los apartados del capítulo 5 6.2. Gobernanza de la Organización 6.3 Derechos humanos 6.4. Prácticas laborales 6.5 Medio Ambiente 6.6 Prácticas justas de operación. 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad 7.2 Relación de las características de una organización con la responsabilidad social 7.3 Comprender la RS de una organización 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización. 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social</p> 	<p>Respecto a las actividades de comparación y búsqueda de mejores prácticas en entidades externas la organización no tiene sistematizada esta actividad:</p> <p>5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas Todas las Materias Fundamentales Todos los apartados del capítulo 7</p> 	<p>No estaba garantizada la sistemática utilizada para analizar la eficacia de los canales de comunicación:</p> <p>4.2 Rendición de cuentas 4.3 Transparencia 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas 5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas 6.2 Gobernanza de la Organización 6.3 Derechos humanos 6.4. Prácticas laborales 6.5 Medio Ambiente 7.5 Comunicación sobre RS 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social 7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p> 

Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por INMER

Tabla: Resultados de las evaluaciones EFQM en la APG respecto a temas económicos

	200+ (2003)	400+ (2006)	500+ (2008)	500+ (2010)
TEMAS ECONÓMICOS	<p>No existe manual de procedimientos del área económico – financiera ni se fijan indicadores propios: 4.2 Rendición de Cuentas; 4.3 Transparencia; 6.2 Gobernanza de la organización; 7.5 Comunicación sobre Responsabilidad Social; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS; 7.8 Iniciativas voluntarias en RS</p> 	<p>Escasas evidencias de la medición de la percepción que la sociedad tiene del Puerto. 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e involucración con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad; 7. Todo el apartado</p> 	<p>No hay evidencias de estudios de análisis de riesgos: 4.2 Rendición de Cuentas; 4.3 Transparencia; 5.2 Reconocer la responsabilidad social; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 	<p>Escasa información sobre la gestión de los riesgos financieros: 4.2 Rendición de Cuentas; 4.3 Transparencia; 5.2 Reconocer la responsabilidad social; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 
	<p>No se ha implantado un sistema de gestión de costes ni de seguimiento del presupuesto: 4.2 Rendición de Cuentas; 4.3 Transparencia; 5.2 Reconocer la responsabilidad social; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 	<p>No se ha presentado información sobre retorno o rentabilidad de inversiones, ni ratios de eficiencia: 4.2 Rendición de Cuentas; 4.3 Transparencia; 5.2 Reconocer la responsabilidad social; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 	<p>No se presentan datos que midan el control y gestión del presupuesto: 4.2 Rendición de Cuentas; 4.3 Transparencia; 5.2 Reconocer la responsabilidad social; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 	<p>Los efectos sociales de las inversiones no se toman en cuenta a la hora de evaluarlas: 4.2 Rendición de Cuentas; 4.3 Transparencia; 5.2 Reconocer la responsabilidad social; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 

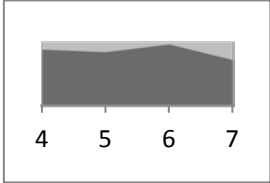
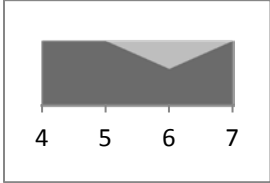
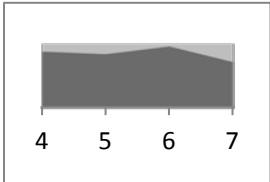
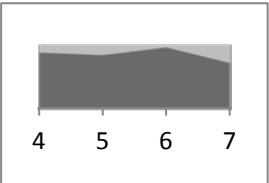
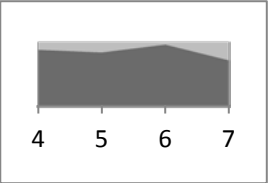
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por la APG

Tabla: Resultados de las evaluaciones EFQM en la APG respecto a temas éticos

	200+ (2003)	400+ (2006)	500+ (2008)	500+ (2010)
TEMAS ÉTICOS	<p>No existe un procedimiento objetivo para identificar las necesidades de toda la organización en RR.HH.</p> <p>4.3 Transparencia; 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.2 Reconocer la RS; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6. Todo el capítulo; 7. Todo el capítulo</p>	<p>Se aportan pocos datos de cómo se definen métodos para compararse con los mejores y de cómo los líderes animan y emprenden acciones a partir de las conclusiones extraídas de las actividades de aprendizaje</p> <p>6.3 Derechos humanos</p>	<p>No existen evidencias de como los líderes desarrollan e implantan códigos éticos o de conducta en la organización:</p> <p>4.4 Comportamiento ético; 5.2 Reconocer la RS; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.4 Prácticas laborales; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización</p>	<p>Las acciones implantadas en temas de igualdad son de reciente implantación por lo que esto no permite valorar su eficacia:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 4.6 Respeto al principio de legalidad; 4.7 Respeto a la normativa internacional de comportamiento; 4.8 Respeto a los derechos humanos; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4 Prácticas laborales; 6.6 Prácticas justas de operación; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p>
	<p>Son escasos los datos aportados de cómo los Líderes fomentan y animan la igualdad de oportunidades y la diversidad a través de la implantación de las políticas de igualdad y diversidad definidas a nivel institucional.</p> <p>6.2 Gobernanza de la organización; 6.3 Derechos humanos</p>	<p>No hay evidencia de como se aborda la igualdad de oportunidades en temas como gestión de la diversidad, o discriminación que no sea por razón de sexo:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 4.6 Respeto al principio de legalidad; 4.7 Respeto a la normativa internacional de comportamiento; 4.8 Respeto a los derechos humanos; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4 Prácticas laborales; 6.6 Prácticas justas de operación; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p>	<p>Los comportamientos éticos no han recibido el mismo tratamiento que otros temas en las encuestas a la sociedad:</p> <p>Toda la norma</p>	
	<p>No se dispone de encuesta de personal:</p> <p>4.4 Comportamiento Ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.4 Prácticas laborales; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p>	<p>Son escasos los datos de cómo se apoya a personas y equipos; no se describe cómo se fomenta el reconocimiento en el día a día.</p> <p>6.2 Gobernanza de la organización</p>	<p>6.2 Gobernanza de la organización</p>	<p>6.2 Gobernanza de la organización</p>

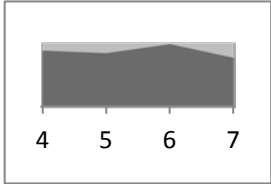
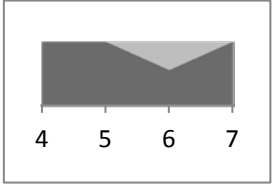
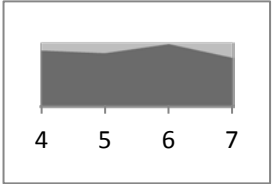
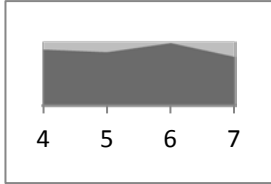
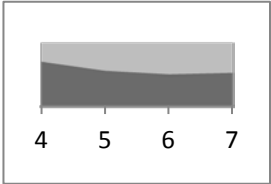
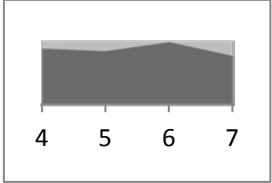
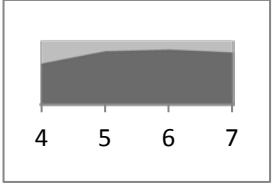
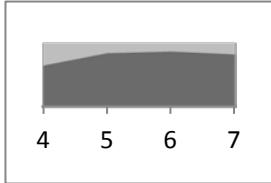
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por la APG

Tabla: Resultados de las evaluaciones EFQM en la APG respecto a temas ambientales

	200+ (2003)	400+ (2006)	500+ (2008)	500+ (2010)
TEMAS AMBIENTALES	<p>No existe una gestión de los aspectos ambientales:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 4.6 Respeto al principio de legalidad; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización 6.5 Medio Ambiente: Prevención de la Contaminación, Asunto Sostenible de los Recursos; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en una organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 	<p>Son escasos los datos de cómo los líderes fomentan y apoyan actividades tendentes a mejorar el Medio Ambiente</p> <p>6.2 Gobernanza 6.5 Medio Ambiente</p>  <p>Se aportan pocas evidencias de la gestión medioambiental del Puerto</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 4.6 Respeto al principio de legalidad; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización 6.5 Medio Ambiente: Prevención de la Contaminación, Asunto Uso Sostenible de los Recursos; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en una organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 	<p>Escasas evidencias de sensibilización ambiental en las oficinas:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 4.6 Respeto al principio de legalidad; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización 6.5 Medio Ambiente: Prevención de la Contaminación, Asunto Uso Sostenible de los Recursos; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en una organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 	<p>La implicación del Puerto con sus partners, clientes y proveedores presenta oportunidades de mejora en la gestión de activos:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 4.6 Respeto al principio de legalidad; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización 6.5 Medio Ambiente: Prevención de la Contaminación, Asunto Uso Sostenible de los Recursos; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en una organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 

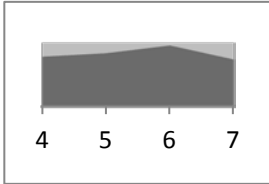
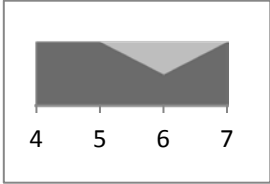
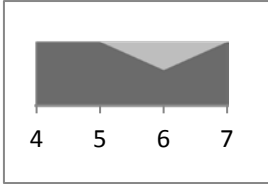
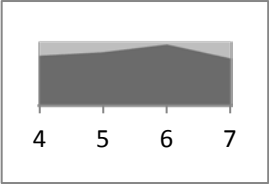
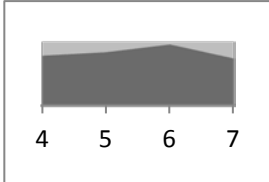
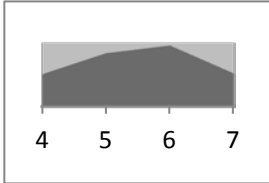
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por la APG

Tabla: Resultados de las evaluaciones EFQM en la APG respecto a temas sociales

	200+ (2003)	400+ (2006)	500+ (2008)	500+ (2010)
TEMAS SOCIALES	<p>No existen reconocimientos a personas y grupos de interés:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social; 7.8 Iniciativas voluntarias de RS.</p> 	<p>No se describe cómo se desarrollan los planes de carreras</p> <p>6.4 Prácticas laborales</p> 	<p>No existe una sistemática para la valoración por parte de las personas de los reconocimientos hacia ellas.</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social; 7.8 Iniciativas voluntarias de RS.</p> 	<p>Aunque existen actividades de reconocimiento a las personas no existe una sistemática para la valoración por parte de las personas de los reconocimientos hacia ellas ni sobre la revisión de este enfoque por parte de los líderes:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social; 7.8 Iniciativas voluntarias de RS.</p> 
	<p>No existe un procedimiento objetivo para identificar las necesidades de toda la organización en RR.HH.</p> <p>4.3 Transparencia; 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.2 Reconocer la RS; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6. Todo el capítulo; 7. Todo el capítulo</p> 	<p>Varias áreas de mejora se pueden resumir en que no existe una sistemática para la valoración por parte de las personas de los reconocimientos hacia ellas.</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social; 7.8 Iniciativas voluntarias de RS.</p> 	<p>No hay evidencia de como se aborda la igualdad de oportunidades en temas como gestión de la diversidad, o discriminación que no sea por razón de sexo:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 4.6 Respeto al principio de legalidad; 4.7 Respeto a la normativa internacional de comportamiento; 4.8 Respeto a los derechos humanos; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4 Prácticas laborales; 6.6 Prácticas justas de operación; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 	<p>La organización presenta grandes oportunidades de mejora en gestión de la diversidad, o discriminación que no sea por razón de sexo:</p> <p>4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 4.6 Respeto al principio de legalidad; 4.7 Respeto a la normativa internacional de comportamiento; 4.8 Respeto a los derechos humanos; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4 Prácticas laborales; 6.6 Prácticas justas de operación; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 

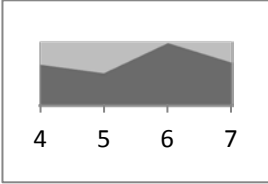
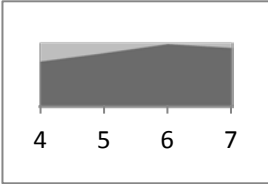
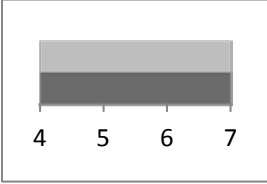
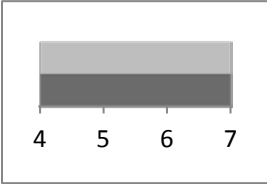
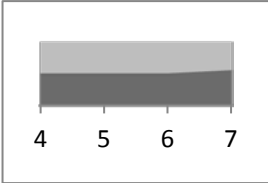
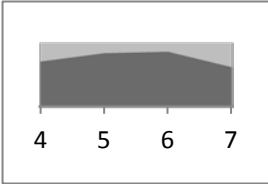
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por la APG

Tabla: Resultados de las evaluaciones EFQM en la APG respecto a temas sociales (continuación)

	200+ (2003)	400+ (2006)	500+ (2008)	500+ (2010)
TEMAS SOCIALES	<p>No se dispone de encuesta de personal: 4.4 Comportamiento Ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.4 Prácticas laborales; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 	<p>No se ha encontrado evidencia de que las acciones sociales formen parte integrada, y en apoyo y beneficio, de la Estrategia 6.2 Gobernanza de la organización; 6.4 Prácticas laborales; 6.6 Prácticas justas de operación; 6.7 Asuntos de consumidores; 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad</p> 	<p>No existe una estrategia de difusión del conocimiento y las buenas prácticas en la organización: 6.4 Prácticas laborales</p> 	<p>No se aporta segmentación sobre los resultados de la encuesta de personal: 4.4 Comportamiento Ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.4 Prácticas laborales; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 
	<p>No existe una sistemática para revisar el rendimiento de las personas: 4.4 Comportamiento Ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.4 Prácticas laborales; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p> 			
	<p>No se dispone de un contacto con el cliente sistematizado ni servicio de atención al cliente: 4.2 Rendición de cuentas; 4.3 Transparencia; 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 4.6 Respeto al principio de legalidad; 4.7 Respeto a la normativa internacional de comportamiento; 4.8 Respeto a los DD.HH.; 5.3 Identificación e involucramiento con las parte interesadas; 6.2 Gobernanza; 6.7 Asunto de consumidores; 7.2 Relaciones de las características de una organización con la RS; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.5 Comunicación sobre RS; 7.6 Aumentar la credibilidad en RS; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de RS.</p> 			

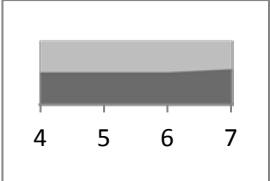
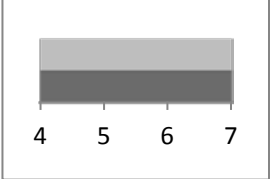
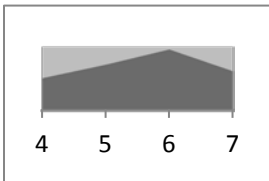
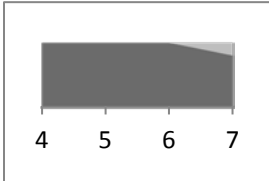
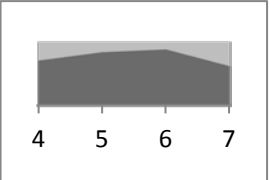
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por la APG

Tabla: Temas transversales en RSC en el proceso de autoevaluación 200+ (2003) en la APG

ÁREAS DE MEJORA TRANVERSALES		
<p>No hay evidencia de la revisión del liderazgo: 4.2 Rendición de cuentas; 4.3 Transparencia; 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5. Todo el capítulo; 6.2 Gobernanza de la Organización; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p>  <p>Poca frecuencia en la revisión del cumplimiento de los objetivos: 4.2 Rendición de cuentas; 4.3 Transparencia; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la Organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> 	<p>Son escasas las evidencias de los métodos y técnicas utilizados por los líderes para fomentar y estimular la innovación, y la creatividad por parte de los empleados. Toda la norma</p>  <p>Los contactos con la sociedad en general no son sistemáticos ni se dispone de datos sobre su percepción del Puerto. Toda la norma</p> 	<p>No existía un plan para identificar los partners estratégicos: 4. Todo el capítulo; 5. Todo el capítulo; 6. Todo el capítulo; 7.2 Relación de las características de una organización con la responsabilidad social; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social; 7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p>  <p>La comunicación entre empleados y directivos no está sistematizada: 4.2 Rendición de cuentas; 4.3 Transparencia; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la Organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4 Practicas laborales; 6.5 Medio Ambiente; 7.5 Comunicación sobre RS; 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social; 7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p> 

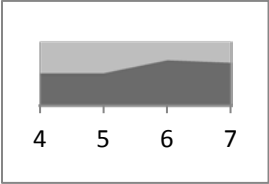
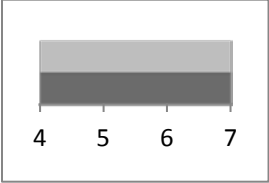
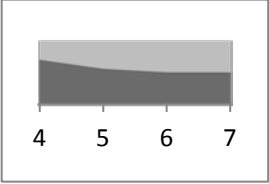
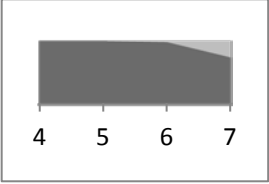
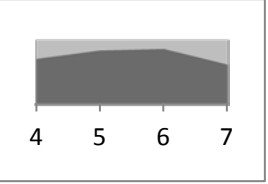
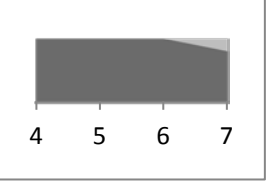
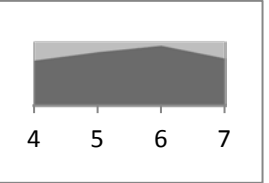
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por la APG

Tabla: Temas transversales en RSC en el proceso de autoevaluación 200+ (2003) en la APG (continuación)

ÁREAS DE MEJORA TRANVERSALES		
<p>No existen criterios definidos para la identificación de Alianzas: 4. Todo el capítulo; 5. Todo el capítulo; 6. Todo el capítulo; 7.2 Relación de las características de una organización con la responsabilidad social; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social; 7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p>  <p>Varias áreas de mejora se refieren al insuficiente apoyo a la iniciativa y la autonomía, poco fomento de la participación, inexistencia de programas de mejoras y a que no existe formación para trabajar en equipo. Toda la norma</p> 	<p>La fijación de objetivos y metas no alcanza a todos los miembros de la organización: 4. Todo el capítulo; 5. Todo el capítulo; 6.2 Gobernanza de la Organización; 6.3 Derechos humanos; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.5 Comunicación sobre RS; 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p>  <p>No se realizan ejercicio de comparación en el proceso de concepción de la estrategia: 7.5 Comunicación sobre RS</p> 	<p>No existe un plan estructurado de comunicación con el personal 4.2 Rendición de cuentas; 4.3 Transparencia; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la Organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4 Practicas laborales; 6.5 Medio Ambiente; 7.5 Comunicación sobre RS; 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social; 7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p> 

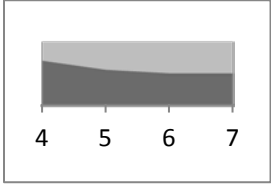
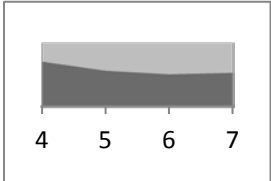
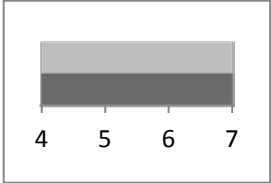
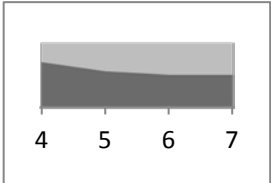
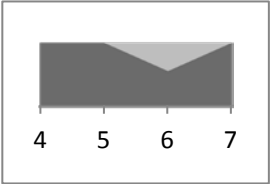
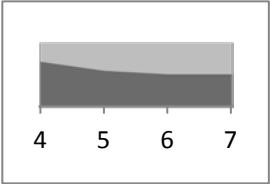
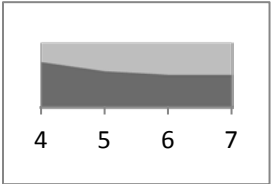
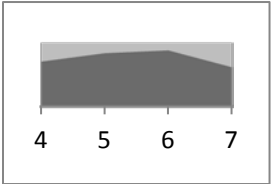
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por la APG

Tabla: Temas transversales en RSC en el proceso de autoevaluación 400+ (2006) en la APG

ÁREAS DE MEJORA TRANVERSALES			
<p>No hay evidencia suficiente de la evaluación y revisión de las alianzas de APG, y que se estructuren actividades para evaluar la eficacia de la alianza</p> <p>4. Todos los Principios; 5. Todos los apartados del capítulo; 6.2. Gobernanza de la Organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4. Prácticas laborales; 6.5 Medio Ambiente; 6.6 Prácticas justas de operación; 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad; 7.2 Relación de las características de una organización con la responsabilidad social; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social</p>  <p>Son escasas las evidencias de los métodos y técnicas utilizados por los líderes para fomentar y estimular la innovación, y la creatividad por parte de los empleados.</p> <p>Toda la norma</p> 	<p>Se aportan escasos datos de que exista un proceso estructurado y sistemático de recogida de información de los grupos de interés así como de identificación de las necesidades de información de los grupos de interés.</p> <p>4.3 Transparencia; 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.2 Reconocer la RS; 6. Todas las Materias Fundamentales; 7. Todo el capítulo.</p>  <p>Escasas evidencias de como las actividades de aprendizaje han influido en la revisión de la política, la estrategia y la gestión de recursos</p> <p>6.2 Gobernanza de la Organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> 	<p>No se presenta evidencia de una comunicación bidireccional de la misión, visión y valores, así como política y estrategia,</p> <p>4.2 Rendición de cuentas; 4.3 Transparencia; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la Organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4 Prácticas laborales; 6.5 Medio Ambiente; 7.5 Comunicación sobre RS; 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social; 7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p>  <p>Se aportan pocos datos de cómo se definen métodos para compararse con los mejores y de cómo lo líderes animan y emprenden acciones a partir de las conclusiones extraídas de las actividades de aprendizaje</p> <p>7.5 Comunicación sobre RS</p> 	<p>Escasas evidencias de la revisión de la gestión de personas</p> <p>4.3 Transparencia; 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas; 6.2. Gobernanza de la Organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4 Prácticas laborales; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p> 

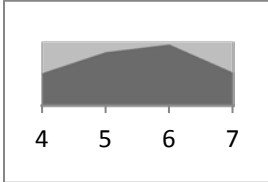
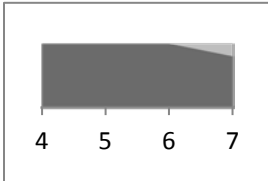
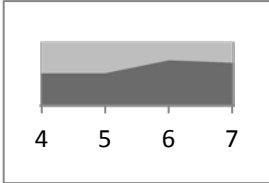
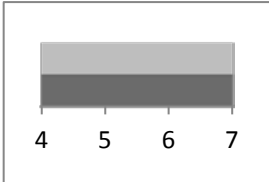
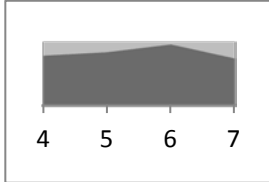
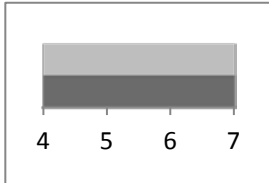
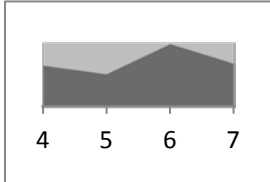
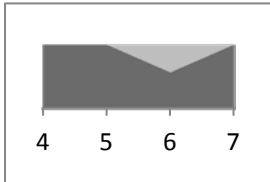
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por la APG

Tabla: Temas transversales en RSC en el proceso de autoevaluación 500+ (2008) en la APG

ÁREAS DE MEJORA TRANVERSALES			
<p>Se aportan escasos datos de que exista un proceso estructurado y sistemático de recogida de información de los grupos de interés así como de identificación de las necesidades de información de los grupos de interés.</p> <p>4.3 Transparencia; 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.2 Reconocer la RS; 6. Todas las Materias Fundamentales; 7. Todo el capítulo.</p>  <p>No están claramente establecidos y definidos los métodos para escuchar la voz de las partes interesadas ni se aportan datos de como se evalúan estos métodos:</p> <p>4.3 Transparencia; 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.2 Reconocer la RS; 6. Todas las Materias Fundamentales; 7. Todo el capítulo.</p> 	<p>Son escasas las evidencias de los métodos y técnicas utilizados por los líderes, así como su responsabilidad al respecto, para el fomento y estímulo de la innovación, y la creatividad por parte de los empleados.</p> <p>Toda la norma</p>  <p>La interacción de los líderes con los grupos de interés externo no es una práctica generalizada:</p> <p>4.3 Transparencia; 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.2 Reconocer la RS; 6. Todas las Materias Fundamentales; 7. Todo el capítulo</p> 	<p>El concepto de liderazgo no alcanza a todas las personas de la organización que ejercen este papel:</p> <p>6.2 Gobernanza de la organización</p>  <p>No hay evidencia de que las acciones sociales formen parte de la estrategia de la organización:</p> <p>4.3 Transparencia; 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.2 Reconocer la RS; 6. Todas las Materias Fundamentales; 7. Todo el capítulo</p> 	<p>Se aportan escasos datos sobre la eficacia de la Asociación de la Comunidad Portuaria.</p> <p>4.3 Transparencia; 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.2 Reconocer la RS; 6. Todas las Materias Fundamentales; Todo el capítulo</p>  <p>No existe una medición de la valoración del plan de comunicación por el personal</p> <p>4.2 Rendición de cuentas; 4.3 Transparencia; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la Organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4 Practicas laborales; 6.5 Medio Ambiente; 7.5 Comunicación sobre RS; 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social; 7.8 Iniciativas voluntarias en responsabilidad social</p> 

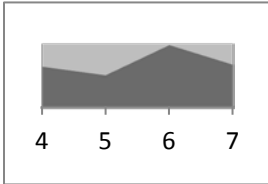
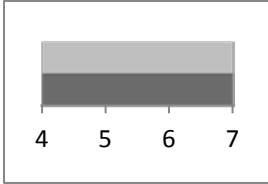
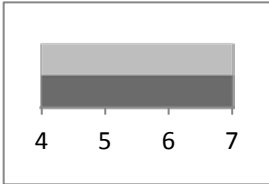
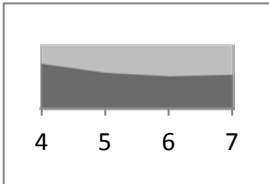
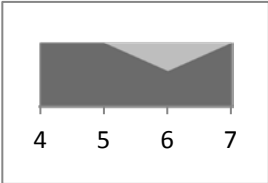
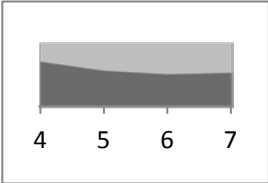
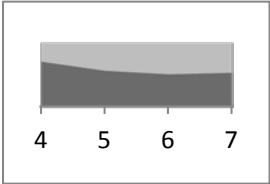
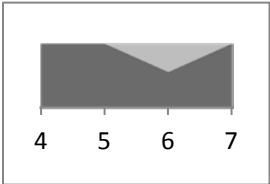
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por la APG

Tabla: Temas transversales en RSC en el proceso de autoevaluación 500+ (2008) en la APG (continuación)

ÁREAS DE MEJORA TRANVERSALES			
<p>Escasas evidencias de la eficacia de los sistemas de relación con los clientes: 4.2 Rendición de cuentas; 4.3 Transparencia; 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 4.6 Respeto al principio de legalidad; 4.7 Respeto a la normativa internacional de comportamiento; 4.8 Respeto a los DD.HH.; 5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza; 6.7 Asunto de consumidores; 7.2 Relaciones de las características de una organización con la RS; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.5 Comunicación sobre RS; 7.6 Aumentar la credibilidad en RS; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de RS.</p>  <p>No se realizan ejercicio de comparación en el proceso de información y despliegue de la estrategia: 7.5 Comunicación sobre RS</p> 	<p>No se han establecido metodologías para conocer la eficacia y eficiencia de la colaboración con los partners: 4. Todos los Principios; 5. Todos los apartados del capítulo 5; 6.2. Gobernanza de la Organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4. Prácticas laborales; 6.5 Medio Ambiente; 6.6 Prácticas justas de operación; 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad; 7.2 Relación de las características de una organización con la responsabilidad social; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social</p>  <p>En la encuesta de clima laboral no se hace referencia a la importancia de cada pregunta para las personas: Toda la norma.</p> 	<p>Los elementos evaluados en la encuesta de personal no son lo suficientemente amplios como para valorar la gestión de los RR.HH.: 4.4 Comportamiento Ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la organización; 6.4 Prácticas laborales; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de RS</p>  <p>No existe un plan maestro para la colaboración con los distintos grupos de interés en RSC: Toda la norma</p> 	<p>No se evidencia la medición de la eficacia del modelo de liderazgo establecido: 4.2 Rendición de cuentas; 4.3 Transparencia; 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5. Todo el capítulo; 6.2 Gobernanza de la Organización; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p>  <p>No hay evidencias de la medición de la eficacia de la gestión de los mandos sobre gestión de personas: 6.2 Gobernanza de la organización; 6.4 Prácticas laborales</p> 

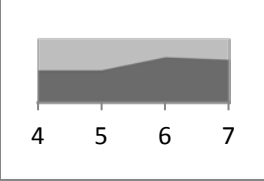
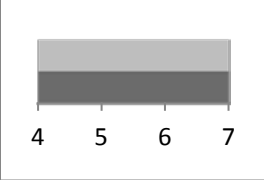
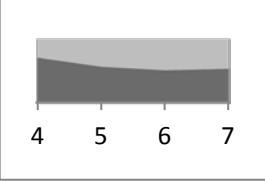
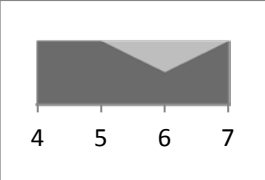
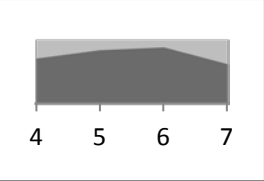
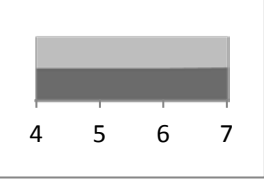
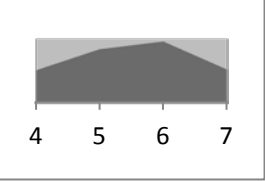
Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por la APG

Tabla: Temas transversales en RSC en el proceso de autoevaluación 500+ (2010) en la APG

ÁREAS DE MEJORA TRANVERSALES			
<p>No hay evidencia de como los trabajadores perciben los cambios en el comportamiento de los líderes ni de como se evalúa el modelo de liderazgo:</p> <p>4.2 Rendición de cuentas; 4.3 Transparencia; 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5. Todo el capítulo; 6.2 Gobernanza de la Organización; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p>  <p>No se ha identificado un proceso claro y coherente para la gestión del cambio:</p> <p>Toda la norma</p> 	<p>Son escasos los datos, métodos y técnicas empleados por los líderes, así como la responsabilidad concreta de ellos, sobre el fomento y estímulo de la innovación, y la creatividad por parte de los empleados.</p> <p>Toda la norma</p>  <p>Las relaciones con los grupos de interés no se abordan con enfoques innovadores:</p> <p>4.3 Transparencia; 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.2 Reconocer la RS; 5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas; 6. Todas las Materias Fundamentales; 7. Todo el capítulo</p> 	<p>El concepto de liderazgo no alcanza a todas las personas de la organización que ejercen este papel, solamente a las personas fuera de convenio:</p> <p>6.2 Gobernanza de la organización</p>  <p>Los métodos, en su mayoría cualitativos, para la obtención de la información de los grupos de interés presentan grandes áreas de mejora:</p> <p>4.3 Transparencia; 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.2 Reconocer la RS; 5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas; 6. Todas las Materias Fundamentales; 7. Todo el capítulo</p> 	<p>No se presentan evidencias de como la información obtenida por relación con los grupos de interés sirve de base para la Política y la Estrategia:</p> <p>4.3 Transparencia; 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.2 Reconocer la RS; 5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas; 6. Todas las Materias Fundamentales; 7. Todo el capítulo</p>  <p>Existe espacio para la mejora en la aplicación de la gestión de la información y la delegación:</p> <p>6.2 Gobernanza de la organización</p> 

Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por la APG

Tabla: Temas transversales en RSC en el proceso de autoevaluación 500+ (2010) en la APG (continuación)

ÁREAS DE MEJORA TRANVERSALES			
<p>Escasa información sobre el seguimiento de acuerdos con aliados: 4. Todos los Principios; 5. Todos los apartados del capítulo; 6.2. Gobernanza de la Organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4.Prácticas laborales; 6.5 Medio Ambiente; 6.6 Prácticas justas de operación; 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad; 7.2 Relación de las características de una organización con la responsabilidad social; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social</p>  <p>No está claro como las cuestiones legales, medioambientales y de seguridad se incorporan al proceso de reflexión estratégica: Toda la norma</p> 	<p>Se aportan escasos datos de que exista un proceso estructurado y sistemático de recogida de la información de los grupos de interés: 4.3 Transparencia; 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.2 Reconocer la RS; 5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas; 6. Todas las Materias Fundamentales; 7. Todo el capítulo</p>  <p>Las fuentes de información son en su mayoría internas no contemplándose el uso de indicadores externos: 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e involucramiento con las partes interesadas; 6. Todo el apartado; 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social.</p> 	<p>No está claro como se estructura la comunicación horizontal: 4.2 Rendición de cuentas; 4.3 Transparencia; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 5.3 Identificación e Involucramiento con las partes interesadas; 6.2 Gobernanza de la Organización; 6.3 Derechos humanos; 6.4 Practicas laborales; 6.5 Medio Ambiente; 7.5 Comunicación sobre RS; 7.6 Aumento de la credibilidad en materia de responsabilidad social; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de responsabilidad social</p>  <p>En la encuesta de clima laboral no se hace referencia a la importancia de cada pregunta para las personas: Toda la norma</p> 	<p>Escasa evidencias de la eficacia y la eficiencia de la atención al cliente: 4.2 Rendición de cuentas; 4.3 Transparencia; 4.4 Comportamiento ético; 4.5 Respeto a los intereses de las partes interesadas; 4.6 Respeto al principio de legalidad; 4.7 Respeto a la normativa internacional de comportamiento; 4.8 Respeto a los DD.HH.; 5.3 Identificación e involucramiento con las parte interesadas; 6.2 Gobernanza; 6.7 Asunto de consumidores; 7.2 Relaciones de las características de una organización con la RS; 7.3 Comprender la RS de una organización; 7.4 Prácticas para integrar la RS en toda la organización; 7.5 Comunicación sobre RS; 7.6 Aumentar la credibilidad en RS; 7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas de la organización en materia de RS.</p> 

Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por la APG

Quod scriptum, impresum est