





Marco de Referencia Excelencia Socialmente Responsable

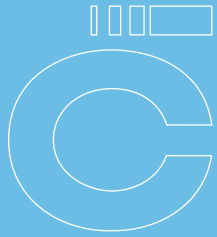
El Club Excelencia en Gestión (CEG) es una organización sin ánimo de lucro constituida en el año 1991 bajo el nombre de Club Gestión de Calidad. En sus orígenes, su objetivo principal fue el impulso de la Excelencia, como representante en España de la European Foundation for Quality Management (EFQM), tomando como referencia el Modelo EFQM.

El fenómeno de la globalización de la economía, y los retos que supone para la competitividad de las empresas, ha llevado al CEG a replantearse su misión, con la finalidad de dar una respuesta más adaptada a las nuevas necesidades de las organizaciones. Como resultado de este proceso, su misión quedó definida como “potenciar la competitividad global de organizaciones y profesionales, identificando nuevas vías, desarrollando competencias, compartiendo conocimiento e induciendo modelos de gestión”. Una gestión responsable, en el marco de la que se encuadra este proyecto.

Depósito Legal
M-48232-2011

ISBN
84-89968-60-8

Reservados todos los derechos. No se permite reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir alguna parte de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado – electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc. - sin el permiso previo del editor o sin una licencia que permita a un tercero su copia y uso limitado.



Índice



Marco de Referencia
Excelencia Socialmente
Responsable

Índice

1	Introducción	7
2	Equipo del proyecto y agradecimientos	13
3	Contenido y estructura	19
4	Desarrollo de los criterios	23

CRITERIO 1 – COMPROMISO DE LA ORGANIZACIÓN CON LA ESR

1.1. LIDERAZGO	25
• Condiciones para su desarrollo	
• Requerimientos para su aplicación	
• Indicadores y finalidad de la medición	
1.2. ENTORNO	27
• Condiciones para su desarrollo	
• Requerimientos para su aplicación	
• Indicadores y finalidad de la medición	
1.3. ESTRATEGIA	30
• Condiciones para su desarrollo	
• Requerimientos para su aplicación	
• Indicadores y finalidad de la medición	
1.4. COMUNICACIÓN	32
• Condiciones para su desarrollo	
• Requerimientos para su aplicación	
• Indicadores y finalidad de la medición	



CRITERIO 2 – INTEGRACIÓN DE LA ESR EN LA ORGANIZACIÓN

2.1. PERSONAS	39
• Condiciones para su desarrollo	
• Requerimientos para su aplicación	
• Indicadores y finalidad de la medición	
2.2. ALIANZAS Y RECURSOS.....	42
• Condiciones para su desarrollo	
• Requerimientos para su aplicación	
• Indicadores y finalidad de la medición	
2.3. PROCESOS.....	45
• Condiciones para su desarrollo	
• Requerimientos para su aplicación	
• Indicadores y finalidad de la medición	

CRITERIO 3 – CONTRIBUCIÓN DE LA ESR A LOS RESULTADOS

3.1. RESULTADOS	51
• Condiciones para su desarrollo	
• Requerimientos para su aplicación	

5

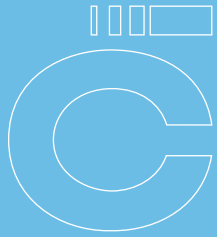
Glosario

53

6

Bibliografía

57



Introducción



Marco de Referencia
Excelencia Socialmente
Responsable

1

Introducción

El Club Excelencia en Gestión (CEG) puso en marcha a finales del año 2009, bajo la promoción del Ayuntamiento de Alcobendas, el proyecto Excelencia Socialmente Responsable (ESR). Este proyecto surge de la inquietud manifestada por los primeros ejecutivos de las organizaciones socias del CEG de enfocar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como fuente generadora de oportunidades y ventajas competitivas, a partir de su incorporación a la estrategia de cada organización.

Bajo este enfoque, y a través de un equipo de trabajo, se desarrolló el Marco de Referencia para la Excelencia Socialmente Responsable, que se describe en este documento.

El Marco parte de la definición de RSE promovida por la Comisión de las Comunidades Europeas –*integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y relaciones con sus interlocutores*– y se sustenta sobre las tres consideraciones siguientes:

- La necesidad de ampliar los ámbitos de actuación tradicionales de las organizaciones para dar cabida a otros, también empresariales, pero con un mayor componente social y un enfoque a resultados que considere el medio y largo plazo.
- La necesidad de que las organizaciones adopten una actitud proactiva e innovadora en su relación con la sociedad, desde el compromiso de retornar a esta parte de los recursos recibidos y bajo un enfoque de desarrollo mutuo.
- La necesidad de asumir la dimensión ética de las actividades, en cuanto a justificar en qué se sustentan y considerar e incorporar las consecuencias que de ellas puedan derivarse.

Bajo estas consideraciones, el equipo del proyecto ha estimado más práctico proponer un concepto de “empresa u organización socialmente responsable” que una nueva definición de RSE, añadiendo a las anteriores consideraciones las siguientes:

- Las organizaciones actúan en un entorno social diverso, complejo y en continua evolución. Y como la sociedad evoluciona, y necesita dar respuesta a sus necesidades cambiantes, las organizaciones y los modelos de gestión también deben evolucionar.
- Se impone como idea crítica la sostenibilidad, basada en un desarrollo equilibrado y mutuamente beneficioso a largo plazo de las organizaciones y su entorno.
- En consecuencia, en los nuevos modelos de gestión se amplían el alcance del “entorno” de la organización -incorporación de los empleados, proveedores, comunidad y medio ambiente, a los tradicionales grupos de interés representados por financiadores y clientes- y los indicadores de valor, que enriquecen los clásicos indicadores económico-cuantitativos con la incorporación de otros intangibles, como la marca y reputación, capital intelectual, valor medioambiental y valor social.

En este contexto, **una organización socialmente responsable es aquella capaz de proveer valor e innovar, de manera sostenible y sustentada, a través de su anticipación y adaptación a los retos económicos, medioambientales y sociales que se plantea, derivados de la situación actual y evolución de la sociedad en la que desarrolla sus actividades.** Porque el desarrollo de la sociedad y el de la empresa están intrínsecamente unidos. El marco contextual y el enfoque proactivo e innovador son, pues, de vital importancia.

Todo ello adquiere una relevancia especial en un contexto socioeconómico complejo como el actual, que genera nuevas oportunidades que pueden ser afrontadas desde una perspectiva de creación de valor mutuo. Por ello, el debate no es tanto si la RSE tiene sentido empresarial o no, sino cómo definir enfoques y plantear actuaciones para que lo tenga. Es decir, la RSE debe facilitar la consecución de los resultados de la organización, a través de un comportamiento responsable que los haga más sostenibles.



A la hora de proporcionar argumentos sobre el sentido empresarial de la RSE, hay dos posibles caminos que han de enfocarse como complementarios, y por tanto no excluyentes:

- ■ ■ El de los datos objetivos: numerosos estudios evalúan, a través de indicadores medibles, el efecto positivo que genera la RSE como por ejemplo la evolución favorable de la cotización bursátil a largo plazo de grandes empresas líderes en sostenibilidad frente a otras.
- ■ ■ El conceptual: que se sustenta en presentar actuaciones tipificadas en el marco de la RSE que son indiscutiblemente creadoras de valor para una organización. Por ejemplo, los beneficios que genera el que una empresa industrial controle su consumo de energía y sus emisiones; los generados por un centro comercial que esté diseñado teniendo en cuenta estándares de accesibilidad para personas con movilidad reducida; o los derivados de invertir en mejorar la educación, el espíritu emprendedor y la calidad de vida de la comunidad en la que actúa una empresa.

Desde la unión de ambos enfoques, y a partir de la investigación llevada a cabo por el equipo del proyecto que desarrolló este Marco de Excelencia Socialmente Responsable, se relacionan a continuación diversos efectos positivos de una RSE bien planteada:

- ■ ■ Reforzar la legitimidad de la organización para operar.
- ■ ■ Aprovechar oportunidades por anticipación, e incluso por generación de cambios en las comunidades en las que actúa la organización.
- ■ ■ Minimizar riesgos de sus actividades.
- ■ ■ Mejorar el entorno y la cohesión social, para su estabilidad y crecimiento.

La RSE así entendida puede ayudar a las organizaciones a:

- ■ ■ Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- ■ ■ Aumentar su influencia política, social y económica.
- ■ ■ Prevenir crisis y, en su caso, afrontar con efectividad su gestión.
- ■ ■ Transmitir liderazgo y conseguir reconocimiento a través de una visibilidad equilibrada y honesta de sus actuaciones.

Pero, además, la RSE también contribuye a generar beneficios operativos de diverso tipo:

- ■ ■ Producir un cambio favorable en las relaciones de la organización con:
 - Empleados. Las políticas de formación y desarrollo, no discriminación, diversidad, participación, conciliación con la vida familiar, asistencia, etc., mejoran el clima laboral y generan un capital humano esencial para la innovación.
 - Proveedores. Racionalizar las relaciones a través de protocolos que aseguran comportamientos responsables en toda la cadena de abastecimiento, como por ejemplo el respeto a los derechos y principios laborales y sociales, genera relaciones más transparentes, duraderas y fructíferas, y mitiga los efectos negativos que actuaciones contrarias a estos comportamientos pudieran generar en la organización y en la sociedad en la que actúa.
 - Clientes/Ciudadanía. La extensión de las prácticas de RSE a todo el ciclo de vida del producto ofrece a los clientes/ciudadanía la posibilidad de adquirir productos más limpios, sanos, seguros y eficaces, fabricados respetando criterios sociales y medioambientales y transmite una imagen positiva de la organización. Esto favorece la satisfacción, fidelidad y bienestar de los clientes y ciudadanos en general.
 - Administración. La RSE genera una autorregulación que evita normativas innecesarias, incrementa la transparencia informativa y disminuye los conflictos sociales, lo que permite a las organizaciones gozar de mayor autonomía.

- Comunidad local. Las organizaciones asumen actividades de mejora del entorno local que con frecuencia cuentan con la participación de sus propios empleados, gracias a las que consiguen una mejor integración y desarrollo mutuo.
- Otros agentes sociales. La participación de expertos, entidades y grupos sociales en órganos de información y consulta en la organización permite tomar decisiones con mayor información y sentido social.

■ ■ ■ Adquirir nuevos conocimientos y habilidades relacionados con productos y servicios mejores y más seguros, y en campos diferentes a los tradicionales. Esto favorece la capacidad de creatividad e innovación de la organización, y con ello la oportunidad de emprender nuevas líneas de actuación y negocio, y de acceder a nuevos mercados.

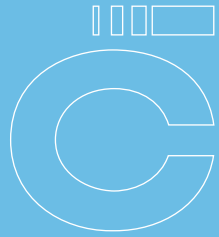
■ ■ ■ Aumentar el conocimiento de la propia organización y del efecto de sus actividades sobre su entorno, lo que supone una plataforma conceptual sobre la que acometer mejoras organizativas.

Como conclusión, las organizaciones socialmente responsables crean una diferencia estratégica sostenible y sustentable, pues todo lo anterior, adaptado a las características y circunstancias de cada organización, genera capacidades y habilidades únicas y constituye la base de su ventaja competitiva.

Este es el enfoque en el que se encuadra el presente Marco de Referencia para la Excelencia Socialmente Responsable. Su objetivo principal es guiar a las empresas y organizaciones en general en la identificación de oportunidades de negocio relacionadas con la nueva realidad social, que les proporcionen ventajas competitivas perdurables, así como en su gestión adecuada y apropiada para ayudarles a alcanzar la excelencia siendo socialmente responsables.



Marco de Referencia
Excelencia Socialmente
Responsable



Equipo del proyecto y agradecimientos



Marco de Referencia
Excelencia Socialmente
Responsable

2

Equipo del proyecto y agradecimientos

El desarrollo de este Marco de Referencia para la Excelencia Socialmente Responsable ha sido posible gracias a la colaboración de un equipo de profesionales a los que deseamos manifestar nuestro agradecimiento por el conocimiento, el tiempo, y el esfuerzo que han dedicado al proyecto.

Nuestro agradecimiento en primer lugar a las personas que, en representación de sus organizaciones, han formado parte del equipo del proyecto y contribuido, con sus análisis y aportaciones, al desarrollo del Marco de Referencia:

Listado de participantes (por orden alfabético de organizaciones).

Javier Cuesta

3M

Francisco Abad

aBest innovación social

Cristina Juliani

AENA

Anna Puigdevall

AGRUPACIÓ MÚTUA DEL COMERÇ I DE LA INDUSTRIA

Ángel Cruz

ALTRAN

Almudena Goulard

ALTRAN

José María Brotón

AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS

Manuela Piqueras

AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS

Carmen Serrano

CEOSA

José Luis Ángel

ESIC

Gracia Serrano

ESIC

Toni Roselló

HOSPITAL UNIVERSITARIO MÚTUA DE TERRASSA

Ignacio García-Sieiro

IBERIA

Ángel Ibisate

REE



Mireia Mercader
SEUR

Rocío Jiménez
SGAE

José Miguel Moneo
SGAE

José Juan Martínez
UBISA

Marisa Triguero
TNT EXPRESS WORLDWIDE SPAIN

Carlos Benavides
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Carlos Fernández

Jaime Pérez

Especial agradecimiento al equipo que ha redactado el Marco de Referencia para la Excelencia Socialmente Responsable:

[Listado de participantes \(por orden alfabético de organizaciones\)](#)

Javier Cuesta
3M

Francisco Abad
aBest innovación social

Mercedes Ramírez
AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS

Rocío Jiménez
SGAE

Carlos Benavides
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Carlos Fernández

Nuestro agradecimiento también a las empresas que nos abrieron sus puertas para compartir sus experiencias y conocimiento en el ámbito de la responsabilidad social:

3M

AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS

IBERDROLA

NATURA EKOS

MRW

Finalmente, nuestro agradecimiento a las personas del Club Excelencia en Gestión que han dirigido y coordinado el proyecto:

Susana Fábregas

Coordinadora del Proyecto (hasta junio 2010)

David Vergara

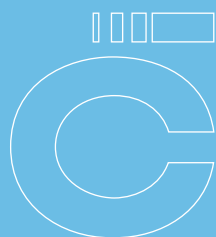
Coordinador del Proyecto (a partir de julio 2010)

Palmira López-Fresno

Directora del Proyecto



Marco de Referencia
Excelencia Socialmente
Responsable



Contenido y Estructura del Marco



Marco de Referencia
Excelencia Socialmente
Responsable

3

Contenido y Estructura del Marco

El Marco de Referencia para la Excelencia Socialmente Responsable está integrado por tres criterios:

- Compromiso de la organización con la ESR
- Integración de la ESR en la organización
- Contribución de la ESR a los resultados



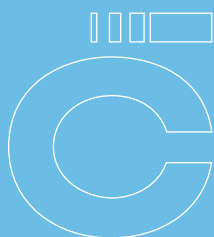
Cada criterio contiene varios subcriterios, como muestra la figura 1. Cada uno de ellos viene desarrollado a través de las condiciones generales para su desarrollo y los requerimientos para su aplicación. Asimismo se añaden, a modo de ejemplo, algunos aspectos a medir para cada subcriterio. Estos aspectos se incorporan únicamente a modo de orientación para las organizaciones, siendo necesario que cada una de ellas establezca los indicadores relevantes para sus procesos.

El Marco de Referencia está sustentado en la lógica REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación, Revisión), herramienta de análisis del desempeño que incorpora el Modelo EFQM de Excelencia, y que aplica a cada proceso y actividad de la organización. La información obtenida del seguimiento y medición de los procesos constituye la base para el conocimiento y análisis de los mismos y para el establecimiento de las acciones de mejora que permitan alcanzar los objetivos planificados y su mejora e innovación. Se incorporan así al sistema de gobierno corporativo de forma transversal y progresiva. De esta manera, las organizaciones socialmente responsables garantizan la mejora continua e innovación de sus procesos y, a través de ellas, aseguran el logro de sus objetivos, la satisfacción de sus clientes y usuarios, el desarrollo de las personas, el impacto positivo de sus actividades en el medio ambiente y la sociedad y, en general, en todos sus grupos de interés.

El Marco de Referencia para la Excelencia Socialmente Responsable aplica a todo tipo de organizaciones, con independencia de su tamaño, estructura, finalidad, propiedad u otras características.



Marco de Referencia
Excelencia Socialmente
Responsable



Desarrollo de los criterios del Marco

CRITERIO 1



Marco de Referencia
Excelencia Socialmente
Responsable

CRITERIO 1: Compromiso de la Organización con la ESR



1.1. LIDERAZGO

La alta dirección y los líderes de las organizaciones socialmente responsables reconocen y asumen la responsabilidad que tiene la organización con la sociedad en la que opera, en su triple vertiente –económica, social y ambiental-, integrándola en su modelo de gobernanza a través de su estrategia corporativa, y actuando ellos mismos como modelos de referencia en los valores y principios éticos establecidos. Todo ello tiene su reflejo en una gestión transparente, logrando que este comportamiento sea parte esencial de la organización.

1.1.1. COMPROMISO: Incorporación del compromiso con la sociedad a los valores y políticas corporativas, fomentando y consolidando una cultura de responsabilidad social.

Condiciones para su desarrollo

El compromiso con el progreso y desarrollo de la sociedad donde la organización realiza su actividad parte de la alta dirección. Los líderes consolidan progresivamente una cultura de responsabilidad social en la organización, a través de su integración en el gobierno corporativo desde una perspectiva de creación de valor mutuo y equilibrado, y actúan como ejemplo de referencia. Como resultado, la organización obtiene una mayor competitividad en un marco temporal que equilibra el corto, medio y largo plazo.

Requerimientos para su aplicación

- 1.1.1.1. Reconocer y asumir, desde la alta dirección, la responsabilidad de la organización con la sociedad en la que opera, en su triple vertiente –económica, social y ambiental-, e integrarla en la misión, visión, valores y políticas, actuando como ejemplo de referencia.
- 1.1.1.2. Asegurar el compromiso de todos los niveles de la organización con las personas y la sociedad, facilitando un ambiente de respeto y desarrollo de las personas, promoviendo la diversidad y un puesto de trabajo amigable.



- 1.1.1.3. Definir y adoptar códigos de conducta ética que especifiquen y desarrollen el compromiso de la organización respecto a la responsabilidad social.
- 1.1.1.4. Identificar y evaluar, con la debida diligencia, los impactos positivos y negativos de las actividades de la organización en la sociedad, con el objetivo de enfocar sus acciones hacia la riqueza social y la continuidad de la organización, mitigando los efectos más nocivos.
- 1.1.1.5. Establecer las prioridades para definir la estrategia de responsabilidad social de la organización como parte de su estrategia corporativa, considerando a los grupos de interés y fomentando las buenas prácticas desde una cultura de respeto a la legalidad.

1.1.2. COHERENCIA: Fomento y aseguramiento a todos los niveles de un comportamiento cotidiano coherente con los valores y principios explicitados por la organización.

Condiciones para su desarrollo

Los líderes actúan como modelo de referencia de los valores y los principios de compromiso con la sociedad establecidos en la organización, siendo ejemplo a seguir para las personas de la organización y los diferentes grupos de interés. Así facilitan que estos valores y principios sean asumidos e integrados en el comportamiento de todas las personas de la organización.

Requerimientos para su aplicación

- 1.1.2.1. Asegurar que el comportamiento de los líderes, además de estar basado en los principios y valores definidos por la organización, cumple la legalidad vigente en todos sus ámbitos, como base para el buen gobierno de la organización y referencia para otras organizaciones y para la sociedad en general.
- 1.1.2.2. Apoyar y promover, desde la alta dirección, acciones entre los empleados orientadas a la mejora de la sociedad en la que actúa la organización, que lleven implícitos los principios éticos y de compromiso social de la organización.
- 1.1.2.3. Guardar un equilibrio coherente entre la obtención de beneficios y riqueza para la organización y los valores y principios de compromiso social definidos.

1.1.3. CREACIÓN DE VALOR: Desarrollo del compromiso con las comunidades en las que la organización realiza su actividad, con un enfoque de creación de valor.

Condiciones para su desarrollo

La organización, en su totalidad, vela para maximizar los impactos positivos y evitar o minimizar los impactos negativos de su actividad en las comunidades en las que opera. Todas las acciones y actividades llevadas a cabo se realizan desde la perspectiva de la creación de valor, teniendo en cuenta a los diversos grupos de interés.

Requerimientos para su aplicación

- 1.1.3.1. Asegurar, por parte de los líderes de la organización, que cada empleado conoce los impactos que el resultado de su actividad produce en el entorno.
- 1.1.3.2. Fomentar y prestar apoyo a todas aquellas actividades dirigidas a mejorar globalmente la organización y su contribución positiva a la sociedad en la que opera.
- 1.1.3.3. Favorecer la continuidad de la organización, a través del uso eficiente de los recursos y la creación de valor mutuo para la organización y su entorno.

Indicadores de LIDERAZGO

Las organizaciones socialmente responsables definen y despliegan indicadores relevantes que les permiten evaluar el resultado de las acciones de los líderes en las distintas dimensiones que conlleva la responsabilidad

social -económica, social y medioambiental-. Estos indicadores se consolidan y forman parte de los sistemas de información para la toma de decisiones.:

Áreas a medir:

- La consolidación de la cultura de la organización en su compromiso con la sociedad.
- La implicación de los líderes y sus actuaciones como ejemplo de referencia.
- La integración del compromiso de la organización con la sociedad en la misión, visión, valores y políticas.
- El equilibrio entre los beneficios de la organización y el compromiso social con la comunidad.
- La creación de valor mutua de la organización y su entorno.

Ejemplos de indicadores:

Entre ellos se pueden considerar los siguientes:

- Existencia de un código de buena conducta/ética.
- Grado de participación de los líderes y en general de los empleados en acciones sociales que haya emprendido la organización.
- Grado de difusión de las principales políticas.
- Incorporación de la RSC en la visión, misión, y valores de la organización.
- Medidas específicas adoptadas para promover la participación en acciones sociales planificadas por la organización.
- Porcentaje que representa la inversión social respecto del total de los beneficios en acción social (antes de impuestos).

1.2. ENTORNO

Para el diseño de su estrategia, las organizaciones socialmente responsables identifican el impacto de su actividad en la sociedad y los demás grupos de interés, así como la influencia que éstos y los cambios sociales pueden tener en su competitividad. Ello facilitará el desarrollo de una estrategia que maximice el valor creado para la organización y para la sociedad.

1.2.1. ANÁLISIS EXTERNO: Análisis del contexto externo y de las tendencias sociales y económicas en los ámbitos geográficos en los que opera la organización.

Condiciones para su desarrollo

Como parte del proceso de elaboración de su estrategia, las organizaciones socialmente responsables analizan el entorno económico, social y ambiental, desde un planteamiento de interdependencia e influencia mutua, identificando y reconociendo las oportunidades en las que una mejora de la sociedad repercutirá positivamente en beneficios para la organización.

Requerimientos para su aplicación

- 1.2.1.1. Identificar y analizar las características políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales de las localizaciones en las que la organización desarrolla sus actividades, asociándolas a los impactos que la organización produce en su entorno.



- 1.2.1.2. Profundizar en el análisis de las dimensiones sociales que afectan más directamente al entorno competitivo de la organización en las localizaciones en las que desarrolla sus actividades, bajo la perspectiva de que reforzar el entorno competitivo beneficia simultáneamente a la sociedad y a la organización. Estas dimensiones se pueden dividir en cuatro grandes áreas:
- Cantidad y calidad de recursos – humanos, infraestructuras y físicos –.
 - Regulación competitiva y licencias necesarias para operar.
 - Demanda local – tamaño y características –.
 - Disponibilidad de servicios auxiliares y proveedores en sentido amplio.
- 1.2.1.3. Diseñar e implementar un proceso continuo para identificar las tendencias de las variables del entorno que impactan en la organización.

1.2.2. BUENAS PRÁCTICAS: Identificación y análisis de modelos y buenas prácticas que puedan servir de referencia a la organización para diseñar su estrategia social

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables diseñan su posicionamiento estratégico en el ámbito social teniendo en cuenta modelos y buenas prácticas de referencia, que les permitan identificar líneas de actuación que aporten simultáneamente valor a la organización y a la sociedad en la que desarrollan sus actividades.

Requerimientos para su aplicación

- 1.2.2.1. Identificar organizaciones de referencia en comportamiento social y analizar sus informes de sostenibilidad y buenas prácticas.
- 1.2.2.2. Analizar pautas y normas nacionales e internacionales sobre aspectos específicos de responsabilidad social, e identificar los enfoques y requisitos que ayuden a la organización a concretar su compromiso con la sociedad.
- 1.2.2.3. Diseñar e implementar procesos internos que permitan identificar los cambios y novedades que se produzcan en normas y prácticas de referencia.

1.2.3. ANÁLISIS INTERNO: Análisis del contexto interno, que permita conocer los condicionantes de la organización para afrontar su responsabilidad social.

Condiciones para su desarrollo

Como parte del proceso de elaboración de su estrategia, las organizaciones socialmente responsables analizan cuáles son los principales impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades, y revisan la manera en que sus características clave y su historia se relacionan con su compromiso con la sociedad.

Requerimientos para su aplicación

- 1.2.3.1. Identificar y analizar las características de la organización, tales como la naturaleza y propósito de sus operaciones, tamaño y estructura de su cadena de valor, y recopilar cualquier información sobre el desempeño histórico de la organización en materia de responsabilidad social, para entender el contexto interno.
- 1.2.3.2. Comprender cómo los elementos de la cultura de la organización repercuten en el entorno, tales como la misión, visión y valores, principios de actuación, código de conducta, y estructura y naturaleza de la toma de decisiones.
- 1.2.3.3. Identificar las características y competencias de la organización, tomando conciencia de las actitudes actuales, grado de compromiso y comprensión de la responsabilidad social por parte de los empleados de la organización y de sus líderes.

1.2.4. CADENA DE VALOR: Análisis de la cadena de valor para identificar los impactos positivos y negativos de las operaciones de la organización en la sociedad y en el medio ambiente.

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables diseñan su posicionamiento estratégico a partir del análisis detallado de los impactos económicos, ambientales y sociales, positivos y negativos, producidos por todas las actividades que componen su cadena de valor.

Requerimientos para su aplicación

- 1.2.4.1. Diseñar e implantar un proceso sistemático para identificar los impactos económicos, sociales y ambientales -reales y potenciales, positivos y negativos- de las actividades y decisiones de la organización, a lo largo de la cadena de valor.
- 1.2.4.2. Cuantificar y evaluar la repercusión de los impactos, así como su capacidad de influencia sobre los mismos, con la finalidad de identificar soluciones a los más relevantes, minimizando los negativos y maximizando los positivos, involucrando en el proceso a los grupos de interés.
- 1.2.4.3. Diseñar e implantar un proceso sistemático que permita incorporar al análisis las nuevas actividades, localizaciones e inversiones de la organización.

Indicadores de ENTORNO

Las organizaciones socialmente responsables definen y despliegan indicadores relevantes que les permiten evaluar el impacto de sus acciones en la sociedad y sus grupos de interés. Estos indicadores se consolidan y forman parte de los sistemas de información para la toma de decisiones.

Áreas a medir:

- La capacidad de la organización para medir las tendencias de la sociedad e identificar oportunidades para la organización.
- El impacto que la organización produce en la sociedad.
- La relación de la organización con los proveedores locales.
- El retorno de la aplicación de buenas prácticas identificadas de organizaciones de referencia en temas de responsabilidad social.
- El compromiso y comprensión de las personas de la organización con la responsabilidad social.
- El contexto interno de la organización.
- La efectividad de los proyectos y programas ejecutados en toda la cadena de valor (entrada, operación y salida).

Ejemplos de indicadores:

Entre ellos se pueden considerar los siguientes:

- Grado de contribución y apoyo a proyectos locales.
- Número de reuniones con los grupos de interés para la identificación de sus prioridades de cara a su integración en la estrategia corporativa.
- Número proyectos derivados de la integración de informes de macro tendencias sociales, económicas y ambientales en la estrategia de la organización.
- Frecuencia de revisión de estudios de impacto y nuevos requisitos en el entorno social, económico y ambiental.
- Existencia de cláusulas de RSC en los contratos con los proveedores locales y auditoría de su funcionamiento.



- Número proyectos locales como consecuencia de la relación con los grupos de interés.
- Posicionamiento de la organización en responsabilidad social por sus grupos de interés.

1.3. ESTRATEGIA

Las organizaciones socialmente responsables incorporan a su posicionamiento estratégico la creación de valor para la sociedad, mediante la identificación de las actividades que maximicen el valor compartido y minimicen los impactos negativos. Dichas actividades se despliegan de manera coordinada en sus operaciones, a través de sus procesos y de las actuaciones de las personas.

1.3.1. GRUPOS DE INTERÉS: Identificación de los grupos y subgrupos de interés que interactúan con la organización y sus necesidades.

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables identifican de manera clara, detallada y ponderada sus grupos de interés y los impactos que les producen las decisiones y actividades de la organización. Asimismo, identifican y comprenden sus necesidades, expectativas, percepciones y su visión sobre las oportunidades y amenazas que afronta la organización, y consideran sus planteamientos de manera equilibrada.

Requerimientos para su aplicación

- 1.3.1.1. Identificar y clasificar los grupos de interés de la organización, mediante la elaboración de un mapa que indique su grado de relevancia para la misma.
- 1.3.1.2. Asegurar que la organización tiene implementados procesos eficaces y eficientes, así como las competencias necesarias, para considerar a los grupos de interés en el desarrollo y logro de su respuesta estratégica.
- 1.3.1.3. Estimular el diálogo y la participación con los grupos de interés, en especial de los más relevantes, sin olvidar el resto, obteniendo directamente información sobre sus necesidades, intereses y expectativas con respecto a la organización y sus actividades.
- 1.3.1.4. Tratar de anticiparse y dar respuesta de manera sistemática a las expectativas de los grupos de interés que afectan al desempeño de la organización.

1.3.2. CREACIÓN DE VALOR: Formulación de la estrategia, a partir de la elección de las líneas de actuación y actividades que permitan a la organización crear mayor valor compartido.

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables formulan su estrategia a partir de las líneas de actuación y actividades que favorezcan maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos, de acuerdo con sus competencias, materializándose en iniciativas que crean valor compartido para la organización y la sociedad en la que desarrollan sus actividades.

Requerimientos para su aplicación

- 1.3.2.1. Identificar y relacionar posibles actuaciones beneficiosas para la sociedad y para la organización, como resultado del análisis del entorno, de las expectativas de la sociedad y los grupos de interés, de los impactos de las actividades y decisiones de la organización, así como de sus competencias.
- 1.3.2.2. Priorizar las posibles actuaciones, en función del impacto para los grupos de interés y la capacidad de influencia y especialización de la organización para actuar sobre el mismo.

- 1.3.2.3. Seleccionar las actuaciones prioritarias, que junto con la forma de afrontarlas constituyen la estrategia social de la organización, creando así una nueva dimensión en la propuesta de valor que le ayude a conseguir una posición competitiva única y sostenible en el tiempo.

1.3.3. MAPA ESTRATÉGICO: Desarrollo de un mapa estratégico con sus principales líneas de actuación, objetivos, indicadores y programas de acción.

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables implantan su estrategia, integrando la responsabilidad social en su cultura y operaciones. Para ello desarrollan un mapa estratégico que incluye las líneas principales de actuación y sus relaciones causales, donde se integren las actividades de las diversas unidades de la organización. Además establecen el sistema de medida, a través de objetivos, indicadores, metas y programas de acción, para poder gestionar el correcto desempeño.

Requerimientos para su aplicación

- 1.3.3.1. Describir la estrategia por medio de un mapa estratégico o representación gráfica de todas las dimensiones o líneas seleccionadas, con sus relaciones causales, que integre las estrategias y actividades de las diversas unidades de la organización, de una forma coherente e inteligible.
- 1.3.3.2. Establecer objetivos para cada una de las líneas estratégicas, elaborando un cuadro de mando en el que se incluyan indicadores y metas, que permita analizar tendencias y brechas.
- 1.3.3.3. Implementar los procesos, sistemas, estructuras u otros mecanismos que permitan alcanzar los objetivos propuestos, asignando los recursos necesarios.
- 1.3.3.4. Diseñar los programas de acción y proyectos necesarios para alcanzar el desempeño establecido en los objetivos del mapa estratégico.
- 1.3.3.5. Implementar los programas de acción y proyectos a través de equipos integrados por representantes de los diferentes niveles y procesos de la organización, según sea apropiado.

1.3.4. INTEGRACIÓN: Alineación de la estructura organizativa y de las personas de la organización con la estrategia definida.

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables tienen integrada la responsabilidad social en su cultura y operaciones. Todas las personas entienden la importancia de la estrategia para la organización, cómo funcionan las distintas líneas estratégicas en su conjunto y qué se espera de cada una de ellas para llevarla a buen término y conseguir el máximo valor, tanto para la organización como para la sociedad. La alta dirección adaptará, cuando sea necesario, la estructura organizativa para hacer realidad la estrategia.

Requerimientos para su aplicación

- 1.3.4.1. Asegurar el compromiso de los líderes de la organización con la aportación de valor a la sociedad a través de la estrategia establecida, confirmando su comprensión a fondo de las implicaciones y beneficios derivados de la responsabilidad social.
- 1.3.4.2. Establecer la estructura organizativa apropiada para hacer realidad la estrategia, y comunicarla a todos los empleados y grupos de interés afectados.
- 1.3.4.3. Establecer programas de comunicación del mapa estratégico, asegurando la comprensión de la estrategia de la organización por parte de todas las personas de la misma, incluyendo todas las dimensiones del cambio organizativo asociado.
- 1.3.4.4. Facilitar la adquisición de las competencias específicas por parte de las personas, necesarias para implementar las prácticas.



Indicadores de ESTRATEGIA

Las organizaciones socialmente responsables definen y despliegan indicadores relevantes que les permiten evaluar el impacto de los resultados del despliegue de la estrategia. Estos indicadores se consolidan y forman parte de los sistemas de información para la toma de decisiones.

Áreas a medir:

- La sistemática de contacto continuo con los grupos de interés.
- La participación de los grupos de interés con el despliegue de la estrategia de la organización.
- La capacidad de anticipación.
- El impacto de la creación de valor de las actuaciones de la organización.
- La sistemática del despliegue de la estrategia.
- La alineación de los objetivos con la estrategia.
- El análisis de las tendencias del entorno.
- La integración de las diferentes unidades de la organización con los proyectos y planes de actuación.
- El compromiso y la comprensión de las personas con la estrategia social de la organización.

Ejemplos de indicadores:

Entre ellos se pueden considerar los siguientes:

- Número de acciones para conocer las expectativas de los grupos de interés en temas sociales.
- Grado de implementación de los principios de responsabilidad social en los proyectos destinados a desarrollar la estrategia.
- Grado de alineación de los valores de la empresa con la estrategia y la responsabilidad social.
- Existencia de procedimientos escritos e implantados para detallar cómo se incorpora en la estrategia las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- Objetivos estratégicos a nivel corporativo con mención expresa de la RSC en sus tres vertientes.
- Número de acciones desarrolladas con los grupos de interés destinadas a transferir los principios de responsabilidad social.

1.4. COMUNICACIÓN

Las organizaciones socialmente responsables comunican de manera honesta, abierta, transparente, veraz y oportuna las actividades que desarrollan y los impactos generados en su entorno, mediante un diálogo múltiple y bidireccional basado y orientado a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Para ello utilizan de manera responsable canales y lenguaje adecuados y apropiados para cada grupo, poniendo en valor las actuaciones de la organización y reflejando en todo momento el compromiso de la alta dirección.

1.4.1. VALORES: Identificación e incorporación de los valores de la responsabilidad social en todas las líneas de comunicación, de tal forma que ésta sea inspiradora para todos los grupos de interés.

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables incorporan en su comunicación los valores de responsabilidad social y los contenidos clave de la organización, como base para dialogar y hacer partícipes a los grupos de interés.

Requerimientos para su aplicación

- 1.4.1.1. Fundamentar todos los contenidos en los principios y actuaciones de veracidad, oportunidad, transparencia y honestidad, transmitiendo una concepción de la organización y la sociedad indisolublemente unida a la ética.
- 1.4.1.2. Crear en las personas de la organización un sentimiento de orgullo de pertenencia y de responsabilidad, como “embajadoras de la marca”.
- 1.4.1.3. Considerar la necesaria formación en responsabilidad social, y adecuarla a cada grupo de interés.
- 1.4.1.4. Colaborar con las administraciones públicas para transmitir mensajes relacionados con la sostenibilidad, que incluyan como fundamento temas concernientes al cumplimiento de las obligaciones fiscales, contratación y/o mantenimiento del empleo, ética y transparencia en el ejercicio de las actividades, entre otros.
- 1.4.1.5. Transmitir la información de una manera educativa y ejemplarizante, a fin de conseguir un mayor compromiso con la organización por parte de los grupos de interés.

1.4.2. GRUPOS DE INTERÉS: Diseño de la comunicación a partir de información clave adaptada a las expectativas y códigos de comunicación de cada uno de los grupos de interés.

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables consideran en su comunicación los aspectos relevantes para cada grupo de interés con los que se relacionan, como “información clave” que tendrá que ser comunicada mediante un mensaje entendible por cada uno de ellos, y emitida a través de canales apropiados para cada grupo y colectivo.

Requerimientos para su aplicación

- 1.4.2.1. Identificar los grupos prioritarios de interés y sus diferentes colectivos, para poder establecer un diálogo personalizado bidireccional que ayude a alimentar el proceso de comunicación.
- 1.4.2.2. Investigar e identificar las necesidades y requisitos de información clave para cada grupo de interés, de tal manera que la organización tenga en cuenta en su comunicación lo que se necesita y espera de ella.
- 1.4.2.3. Adaptar el mensaje a cada grupo de interés, de manera que sea comprendido con facilidad, utilizando un lenguaje sencillo y claro, donde la transparencia y veracidad sean la guía inspiradora.
- 1.4.2.4. Utilizar el canal y medio más apropiado para cada grupo de interés, en función del contenido, momento temporal, y recursos de cada organización. propiciando y gestionando con responsabilidad los encuentros personales y/o colectivos a través de blogs, páginas webs corporativas, redes sociales, etc.

1.4.3 COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL: Establecimiento de una comunicación bidireccional, que fomente el diálogo con los grupos de interés.

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables basan su comunicación en un diálogo sincero y bidireccional con cada grupo de interés. El análisis y conclusiones de la información recogida y su evaluación contribuirán a la elaboración y desarrollo de la estrategia de la organización, creando un auténtico valor añadido en todos los grupos con los que se relaciona y que, finalmente, redundará en una mejora de su reputación corporativa.



Requerimientos para su aplicación

- 1.4.3.1. Establecer sistemas para la captación periódica de información que sirvan para enriquecer la actuación sostenible de la organización.
- 1.4.3.2. Fundamentar la comunicación en un diálogo sincero, honesto, transparente, veraz y oportuno, generador de confianza, conjugando los intereses de los grupos de interés con los de la propia organización.
- 1.4.3.3. Responder a los intereses y expectativas de los grupos de interés, comunicando las aportaciones de la organización a la sociedad.

1.4.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS: Comunicación del cumplimiento de los objetivos establecidos e incorporación sistemática de las aportaciones de los grupos de interés para una mejora continua.

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables incorporan en su comunicación el rendimiento de las cuentas y la declaración del cumplimiento de los objetivos establecidos. La organización identificará e iniciará acciones de mejora a partir del análisis de los desfases producidos y de la evaluación que de la información realicen los grupos de interés. Sus resultados serán tenidos en cuenta para la definición de nuevas estrategias responsables.

Requerimientos para su aplicación

- 1.4.4.1. Implicar al emisor y receptor en un proceso de diálogo honesto, veraz y transparente, informando de asuntos que interesen a ambas partes, no solamente a la organización, y rindiendo cuentas del logro alcanzado en relación a los compromisos anunciados.
- 1.4.4.2. Analizar los desfases que se vayan produciendo, de tal manera que ayuden a realizar adaptaciones durante el año, y que sirvan para inspirar la revisión de la estrategia de la organización al inicio de cada ejercicio.
- 1.4.4.3. Evaluar por los medios apropiados el grado de comprensión y aceptación de la información por parte de cada grupo de interés, e incorporar en el proceso de mejora los resultados y conclusiones obtenidas.

Indicadores de COMUNICACIÓN

Las organizaciones socialmente responsables definen y despliegan indicadores relevantes que les permiten evaluar la eficacia y el impacto de su comunicación a la sociedad y demás grupos de interés. Estos indicadores se consolidan y forman parte de los sistemas de información para la toma de decisiones.

Áreas a medir:

- El dialogo de la organización con todos los grupos de interés.
- La eficacia de los canales de comunicación usados en los diálogos con los grupos de interés.
- El impacto de la comunicación en relación a las expectativas y necesidades de los grupos de interés.
- La eficacia de los sistemas de captación de información externa de interés para la organización.
- La comprensión de la información por parte de los grupos de interés.

Ejemplos de indicadores:

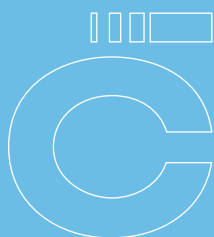
Entre ellos se pueden considerar los siguientes:

- Grado de uso de los canales de comunicación en temas de responsabilidad social reuniones, intranet, revistas, redes sociales, memorias, ...).

- III ■ Planes de acción desplegados como consecuencia de los resultados de la comunicación.
- III ■ Memoria anual de la organización con la RSE integrada.
- III ■ Impacto del análisis y seguimiento de las quejas y sugerencias recibidas de los grupos de interés.
- III ■ Existencia de mecanismos de recogida de quejas y sugerencias (telefónicos, correo, web, redes sociales, ...).
- III ■ Análisis de incidencias identificadas a través de los canales y cambios generados por ellas.
- III ■ Posicionamiento en reconocimientos y estudios comparativos de la marca.
- III ■ Existencia de mecanismos y canales de comunicación y diálogo con los grupos de interés (focus Group, encuestas, ...etc).



Marco de Referencia
Excelencia Socialmente
Responsable



Desarrollo de los criterios del Marco

CRITERIO 2



Marco de Referencia
Excelencia Socialmente
Responsable

CRITERIO 2: Integración de la ESR en la Organización



2.1. PERSONAS

Las organizaciones socialmente responsables aseguran el desarrollo de las competencias y el espíritu emprendedor de sus empleados, fomentando su conciencia social a través de su involucración en prácticas responsables. Su estrategia de gestión de personas está enfocada a conseguir una mayor vinculación de los empleados con la organización y un mayor compromiso con los valores compartidos.

2.1.1. MOTIVACIÓN: Fomento de la motivación y compromiso de los empleados con los objetivos y acciones de la organización.

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables motivan a sus empleados para lograr su compromiso con los objetivos corporativos y sus actividades, incluidos los aspectos relacionados con la responsabilidad social. Para ello parten del compromiso de la alta dirección con las personas, basado en el respeto a la diversidad, la delegación y la participación, y en un puesto de trabajo saludable, como pilares de una cultura progresiva de responsabilidad social. Una buena comunicación dentro de la organización refuerza la motivación de los empleados.

Requerimientos para su aplicación

- 2.1.1.1. Asegurar, desde el momento de la selección y desde la perspectiva del respeto y promoción de la diversidad, que los valores y motivaciones que mueven a los futuros empleados están en línea con los que fomenta la organización, incluidos los derivados de su compromiso con la sociedad.
- 2.1.1.2. Identificar las necesidades y expectativas de los empleados en relación con el desempeño de su trabajo y su desarrollo profesional, con el objetivo de darles una respuesta positiva en un marco de equilibrio de resultados para los diferentes grupos de interés.
- 2.1.1.3. Fomentar en los empleados un comportamiento ético en todas sus actuaciones y un uso responsable de los recursos, cuidando los aspectos de eficiencia y respeto al medio ambiente.



- 2.1.1.4. Promover la conciliación entre la vida laboral y personal, identificando, reconociendo y comunicando los beneficios mutuos que obtienen la organización y sus empleados.
- 2.1.1.5. Aplicar sistemas de reconocimiento del trabajo realizado ante resultados y esfuerzos extraordinarios o con especial impacto.
- 2.1.1.6. Evaluar periódicamente la satisfacción de los empleados, analizando sus resultados e incorporándolos como fuente de información para elaborar planes de mejora.

2.1.2. IMPLICACIÓN: Fomento del espíritu emprendedor de los empleados, y de su implicación y participación en la mejora e innovación.

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables fomentan desde la alta dirección la implicación y espíritu emprendedor de sus empleados, logrando su compromiso con los objetivos de la organización y con la mejora de su desempeño, incluidos los aspectos relacionados con la responsabilidad social. Como consecuencia la productividad y calidad del trabajo realizado aumentan.

Requerimientos para su aplicación

- 2.1.2.1. Asegurar y difundir el apoyo de la alta dirección, para que las personas puedan sentirse respaldadas y avaladas a la hora de proponer, promover y llevar a cabo las oportunidades de mejora que han detectado.
- 2.1.2.2. Fomentar la implicación de los empleados en acciones de ayuda a la sociedad, en el marco de la estrategia y líneas de acción que tenga establecidas la organización.
- 2.1.2.3. Impulsar el trabajo en equipos multidisciplinares diversos, logrando que todas las personas de la organización cooperen entre sí y trabajen de forma coordinada para alcanzar los objetivos establecidos.
- 2.1.2.4. Fomentar la comunicación bidireccional, que permita que las personas conozcan los objetivos de la organización y, a partir de ellos, puedan realizar propuestas para la mejora y la innovación, impulsando así un comportamiento emprendedor.
- 2.1.2.5. Promover, entre todas las personas de la organización, el desarrollo y canalización de las capacidades necesarias para el emprendimiento, la mejora y la innovación, diseñando y poniendo a su disposición los programas, procesos y recursos apropiados.

2.1.3. DESARROLLO DE COMPETENCIAS: Compromiso con la formación continuada para desarrollar las competencias de las personas.

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables fomentan, a través de la formación, el desarrollo y mejora de las actitudes y competencias de todos sus empleados, preparándolos no sólo para el desempeño de su trabajo actual, sino también para su desempeño futuro. Como resultado, las organizaciones mejoran su capacidad de atracción de personas valiosas y de desarrollo y retención del talento.

Requerimientos para su aplicación

- 2.1.3.1. Elaborar y aplicar un Plan de Formación y Desarrollo, apoyado por la alta dirección, que tenga en cuenta las necesidades para hacer realidad los objetivos estratégicos y operativos, y el potencial de cada empleado para su perfeccionamiento y realización.
- 2.1.3.2. Comunicar el Plan de Formación y Desarrollo, con sus objetivos y líneas de acción, a todas las personas de la organización.

2.1.3.3. Evaluar la eficacia de los planes, a través de mediciones apropiadas que permitan conocer si se han cumplido los objetivos establecidos.

2.1.4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: Definición clara de las funciones y responsabilidades, asegurando que las personas de la organización las comprenden y asumen.

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables definen y comunican de manera clara y formal las funciones, responsabilidades y autoridad asignadas a cada persona, que sean apropiadas para obtener los objetivos establecidos. A través de la delegación de responsabilidad se fomenta la participación de todos los empleados en la consecución de los objetivos y se incrementa su motivación e implicación.

Requerimientos para su aplicación

2.1.4.1. Definir de manera formal la asignación de funciones para cada puesto de trabajo, indicando claramente su responsabilidad y ámbito de autoridad.

2.1.4.2. Comunicar las funciones a todas las personas de la organización, asegurando que las comprenden y asumen.

Indicadores de PERSONAS

Las organizaciones socialmente responsables definen y despliegan indicadores relevantes que les permiten evaluar el impacto de las acciones y el grado de implicación y compromiso de sus trabajadores con los aspectos de responsabilidad social. Estos indicadores se consolidan y forman parte de los sistemas de información para la toma de decisiones.

Áreas a medir:

- La vinculación de las personas con la organización.
- El compromiso de las personas con los valores compartidos (valores de la organización y valores individuales).
- La alineación de los valores corporativos con los valores individuales de las personas.
- El comportamiento ético de las personas.
- La eficiencia y el respeto al medio ambiente.
- La conciliación de la vida laboral y personal, y los beneficios mutuos.
- El reconocimiento de las personas de la organización.
- La satisfacción de los empleados.
- La cooperación multidisciplinar de las personas en proyectos comunes de responsabilidad social.
- El desarrollo individual de las capacidades de las personas de la organización.
- La eficacia de los planes de formación.
- La asunción y comprensión de las funciones y responsabilidades.
- La implicación de las personas en la mejora y la innovación.



Ejemplos de indicadores:

Entre ellos se pueden considerar los siguientes:

- Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.
- Existencia de políticas de no discriminación (sexo, discapacidad, religión, raza,) y número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.
- Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado, y efectividad.
- Número y porcentaje de empleados implicados en programas de ayuda a la sociedad.
- Existencia de políticas de conciliación de la vida familiar y laboral y resultados.
- Existencia de mecanismos de incentivación y de evaluación del desempeño profesional.
- Mejoras e innovaciones realizadas a partir de propuestas de los empleados.

2.2. ALIANZAS Y RECURSOS

Las organizaciones socialmente responsables aplican los principios de responsabilidad social en la utilización de los recursos, a lo largo de su cadena de valor -desde la adquisición de recursos hasta la gestión de los residuos-, extendiendo y exigiendo dicho compromiso a sus aliados y proveedores. La planificación y gestión de sus alianzas externas, relaciones con los proveedores y uso de los recursos garantizan el despliegue y ejecución de su estrategia.

2.2.1. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS: Planificación de las operaciones a través de los procesos y la adecuada y apropiada asignación de recursos.

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables hacen realidad su estrategia a través de la ejecución y gobernanza de los procesos, modificando sus procesos clave cuando sea necesario. Asimismo asignan y gestionan sus recursos financieros y materiales a partir de la valoración detallada de las necesidades de cada proceso, estableciendo y respetando criterios de equidad en la asignación, optimización en el consumo y sostenibilidad en su uso, para llevar a cabo la estrategia.

Requerimientos para su aplicación

- 2.2.1.1. Asegurar que los planes y presupuestos asociados a los procesos apoyan con éxito la implementación de la estrategia.
- 2.2.1.2. Identificar, medir y evaluar los recursos disponibles, tangibles e intangibles, y determinar su capacidad de generar valor y contribuir al desarrollo de personas, clientes y sociedad.
- 2.2.1.3. Asignar y distribuir los recursos a cada proceso, en función de los requerimientos del mismo y atendiendo a criterios de equidad, optimización en el consumo y sostenibilidad en su uso.
- 2.2.1.4. Identificar las competencias o habilidades colectivas de la organización para combinar y gestionar sus recursos y generar capacidades diferenciadoras.
- 2.2.1.5. Diseñar e implementar mecanismos para asegurar y verificar de manera sistemática que los principios de responsabilidad social se aplican en la gobernanza de la organización, y asegurar que las prácticas de gestión establecidas responden a la responsabilidad social asumida.

2.2.2. INTELIGENCIA COMPETITIVA Y VIGILANCIA TECNOLÓGICA: Gestión de la información obtenida de forma ética y legal, así como de los recursos tecnológicos e intangibles, valorando su contribución a la ejecución de la estrategia y su impacto en las personas, medio ambiente y sociedad.

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables desarrollan acciones de inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica. Las primeras, destinadas a incorporar al diseño de su estrategia el conocimiento derivado de la gestión de la información obtenida de modo ético y legal sobre el ambiente de negocios, las capacidades, comportamientos y estrategias de sus competidores, etc. Las segundas, dirigidas a localizar y valorar las tecnologías emergentes, su impacto ambiental, económico y social y, a partir de este análisis, seleccionar las más adecuadas y apropiadas para cada caso, que favorezcan la eficiencia en el uso sostenible de los recursos y contribuyan al logro de la estrategia.

Requerimientos para su aplicación

- 2.2.2.1. Crear un proceso de búsqueda, captura, filtrado, clasificación, análisis, distribución, comprensión, explotación y protección de información de valor estratégico sobre el entorno y los competidores, estableciendo el acceso al conocimiento e información relevantes en las distintas fases de la planificación estratégica y la toma de decisiones.
- 2.2.2.2. Diseñar e implantar un proceso para la vigilancia tecnológica que permita: captar del entorno y de la propia organización información sobre ciencia y tecnología; localizar y valorar las tecnologías emergentes y sus impactos; seleccionar las tecnologías más adecuadas y apropiadas para cada caso, que favorezcan la eficiencia en el uso de los recursos y su contribución al logro de la estrategia, de forma que se transforme en conocimiento útil para la toma de decisiones.
- 2.2.2.3. Definir un procedimiento que permita utilizar la vigilancia tecnológica como medio para la identificación de entornos de interés para la organización, anticipándose a los cambios, aprovechando las oportunidades detectadas, promoviendo la innovación o detectando potenciales colaboradores.
- 2.2.2.4. Formar adecuadamente al personal en el uso de las nuevas tecnologías para favorecer su asimilación por la organización y ayudar a su implantación y explotación con éxito y eficiencia.
- 2.2.2.5. Garantizar que el proceso de vigilancia tecnológica se utiliza para contribuir a la definición de las estrategias de la organización, alertando a la misma sobre innovaciones científicas o técnicas, descubrimientos en el desarrollo de nuevos productos y servicios o, entre otros, soluciones tecnológicas a problemas organizativos.

2.2.3. ALIANZAS: Establecimiento de alianzas externas que contribuyan a la generación sostenible de valor social.

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables enfocan las alianzas externas como fuente de valor añadido para el desarrollo de su estrategia y la ejecución de sus procesos, y las fundamentan en el compromiso de compartir planes y objetivos de acción que repercutan en la mejora mutua, apoyo recíproco, coordinación de esfuerzos y capacidad para alcanzar los objetivos establecidos.

Requerimientos para su aplicación

- 2.2.3.1. Identificar y valorar las oportunidades para el establecimiento de alianzas, en función de su contribución a la estrategia, mejora de la cadena de valor y generación de ventajas competitivas, teniendo en cuenta los elementos culturales las organizaciones participantes.
- 2.2.3.2. Establecer relaciones de confianza, transparencia, compromiso y ayuda mutua como base de las alianzas.
- 2.2.3.3. Formalizar las alianzas en convenios de colaboración que incorporen la elaboración de planes conjuntos y el seguimiento periódico de las actividades, como base para la mejora.



Indicadores de RECURSOS

Las organizaciones socialmente responsables definen y despliegan indicadores relevantes que les permiten evaluar el impacto del uso de los recursos utilizados y de las alianzas establecidas. Estos indicadores se consolidan y forman parte de los sistemas de información para la toma de decisiones.

Áreas a medir:

- ■ Los mecanismos de vigilancia tecnológica, y su impacto en los procesos y resultados.
- ■ Las oportunidades para establecer alianzas.
- ■ La compatibilidad de las alianzas con la estrategia social de la organización.
- ■ Los mecanismos de control de los riesgos económicos y financieros de la organización.
- ■ El seguimiento de las relaciones establecidas y su impacto.

Ejemplos de indicadores:

Entre ellos se pueden considerar los siguientes:

- ■ Porcentaje de proveedores con los que trabaja la organización a los que se exige un código específico de conducta relacionada con el respeto a los derechos humanos.
- ■ Número de horas de formación a proveedores y clientes en materia de medio ambiente.
- ■ Número de alianzas con la Administración; ONG, Asociaciones, para contribuir a la sostenibilidad.
- ■ Número de innovaciones con incidencia en materia de responsabilidad social derivadas de la aplicación de nuevas tecnologías.
- ■ Porcentaje sobre compras a los proveedores locales.
- ■ Naturaleza, alcance y efectividad de las alianzas relacionadas con los procesos clave, integradas en el mapa estratégico y su cuadro de mando.

2.3. PROCESOS

Las organizaciones socialmente responsables despliegan su estrategia a través de procesos, que incorporan los principios de la responsabilidad social, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Su resultado se materializa en productos y servicios que satisfacen con responsabilidad las necesidades y expectativas del entorno de cada organización.

2.3.1. DESPLIEGUE: Aseguramiento de que todos los procesos aportan valor a los grupos de interés implicados.

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables identifican los procesos esenciales (esquema de procesos clave) a partir de la cadena de valor añadido, que desarrollan su misión y visión a través de su estrategia. La estructura de los procesos emerge del liderazgo de la alta dirección, quien promoverá, a través de la comunicación, la participación de los empleados y demás grupos de interés.

Requerimientos para su aplicación

- 2.3.1.1. Establecer un procedimiento participativo que permita identificar los procesos clave para el éxito de la ejecución de la estrategia, asegurando que aportan valor a los grupos de interés implicados.
- 2.3.1.2. Implantar un procedimiento participativo que permita identificar y clasificar los procesos de soporte, asegurando que aportan valor a los grupos de interés implicados.
- 2.3.1.3. Confeccionar el mapa de procesos de la organización, detallando en él los procesos existentes, su estructura e interrelación, garantizando que dan apoyo para la ejecución de la estrategia.
- 2.3.1.4. Coordinar las unidades que prestan apoyo o actúan como proveedores de los procesos, y desplegar equipos de mejora de procesos para que rediseñen y optimicen el desempeño de los procesos clave para la ejecución de la estrategia.

2.3.2. GESTIÓN: Diseño de los procesos e incorporación de los principios de la responsabilidad social

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables diseñan y documentan los procesos, detallando para cada uno la secuencia de actividades y cómo las mismas contribuyen a alcanzar los resultados y a garantizar la continuidad de la organización, aportando valor a los grupos de interés implicados. Asimismo aseguran la participación e implicación de las personas en su ejecución responsable, la utilización sostenible de recursos y la coordinación de todos sus elementos para alcanzar los objetivos previamente especificados.

Requerimientos para su aplicación

- 2.3.2.1. Diseñar de manera apropiada la secuencia de actividades para cada proceso, enfatizando en las interfaces del proceso y garantizando que aporta valor para cada uno de los grupos de interés involucrados en él. Todo ello de acuerdo con la legalidad vigente y las buenas prácticas de referencia.
- 2.3.2.2. Diseñar diagramas de procesos fáciles y sencillos de interpretar, que recojan la misión del proceso, su secuencia de actividades, requerimientos aplicables, instrucciones técnicas de aplicación, incidencia en el logro de los resultados establecidos y los productos o servicios generados.
- 2.3.2.3. Elaborar fichas de proceso que incorporen la información que define los elementos clave del mismo, las características relevantes para el control de las actividades y los criterios para el uso sostenible de los recursos y su aplicación congruente con las estrategias de la organización.
- 2.3.2.4. Respetar y favorecer la capacidad de innovación y solución de problemas de las personas implicadas en los procesos, evitando la presión sobre el personal de unos procesos rígidamente planificados.



2.3.3. INFORMACIÓN: Toma de decisiones fundamentada en información fidedigna, sustentada en evidencias.

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables gestionan la información de manera que contribuya a ejecutar su estrategia e incrementar el conocimiento sobre sus grupos de interés, y facilitan el acceso a la misma a través de los registros y archivos. Se aseguran que la información es veraz, objetiva, íntegra y segura, y responde a las necesidades de sus grupos de interés.

Requerimientos para su aplicación

- 2.3.3.1. Identificar la información relevante para la organización, en función de la contribución a su estrategia, e identificar y elegir las fuentes para su obtención, asignando responsabilidades para su consecución y tratamiento. Asegurar que la información necesaria incorpora las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.
- 2.3.3.2. Mejorar, a partir de la información, el conocimiento sobre proveedores, clientes, usuarios y organizaciones con las que se mantienen acuerdos y colaboraciones, así como de los demás grupos de interés.
- 2.3.3.3. Verificar y asegurar periódicamente la autenticidad, integridad y seguridad de la información que la organización posee y utiliza.
- 2.3.3.4. Utilizar la información para la optimización de los recursos, como base de la mejora continua e innovación.

2.3.4. CONOCIMIENTO: Diseño de sistemas y herramientas para gestionar y utilizar el conocimiento para la ejecución de la estrategia de la organización.

Condiciones para su desarrollo

Las organizaciones socialmente responsables identifican el conocimiento necesario para hacer realidad su estrategia, lo generan a través de fuentes internas y externas, configurando así su capital intelectual, y ponen a disposición de todos sus empleados el conocimiento que necesitan para el buen desempeño de sus actividades. Como resultado, las organizaciones mejoran su desempeño y competitividad.

Requerimientos para su aplicación

- 2.3.4.1. Fomentar un compromiso firme y manifiesto, en todos los niveles de la organización y en especial de sus líderes, con la gestión del conocimiento y el aprendizaje continuo, como proceso que debe ser gestionado.
- 2.3.4.2. Desarrollar una cultura que permita sistematizar y almacenar el conocimiento, creando la memoria organizacional, que posibilite la captación, mantenimiento y acceso al conocimiento como recurso y fuente de valor.
- 2.3.4.3. Identificar el conocimiento necesario para la organización, que contribuya a hacer realidad su estrategia e inventariar y medir el conocimiento del que dispone la organización en sus diferentes niveles: individual, grupal y organizacional.
- 2.3.4.4. Disponer los sistemas, mecanismos y recursos adecuados y apropiados para obtener el conocimiento necesario en cada momento, tanto de fuentes internas como externas.
- 2.3.4.5. Transferir las mejores prácticas para que puedan ser replicadas y contribuir así al desarrollo de capacidades organizativas difundiendo los resultados del aprendizaje y la innovación.
- 2.3.4.6. Diseñar e implementar sistemas que faciliten el acceso y la transferencia del conocimiento, poniéndolo a disposición de las personas para su uso cuando sea necesario, en el desarrollo de sus actividades.
- 2.3.4.7. Aplicar y compartir el conocimiento para crear valor en las personas, clientes o usuarios, sociedad y organizaciones con las que se colabora, y promover el desarrollo y retención del talento interno, como vía para atraer talento externo.

Indicadores de PROCESOS

Las organizaciones socialmente responsables definen y despliegan indicadores relevantes que les permiten evaluar el impacto de sus productos o servicios con las distintas dimensiones que conlleva la responsabilidad social -económica, social y medioambiental. Estos indicadores se consolidan y forman parte de los sistemas de información para la toma de decisiones.

Áreas a medir:

- El valor que aportan los procesos a los grupos de interés.
- Los mecanismos de identificación de los procesos, y su eficacia en los resultados de la organización.
- La integración de los procesos con la estrategia social de la organización.
- La incidencia en el logro de los resultados establecidos y los productos generados.
- El uso sostenible de los recursos en la ejecución de los procesos.
- La información de los proveedores como base para el establecimiento de acuerdos conjuntos en temas sociales.
- El impacto de los cambios en los procesos en los resultados de la organización.
- El retorno de la gestión del conocimiento en la mejora de los procesos y en los resultados de la organización.
- La identificación de buenas prácticas.

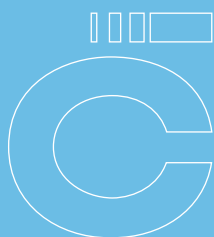
Ejemplos de indicadores:

Entre ellos se pueden considerar los siguientes:

- Análisis del ciclo de vida de los productos o servicios de la organización.
- Importe y número de multas más significativas por incumplimiento de la normativa medioambiental.
- Frecuencia de los estudios para evaluar el impacto que sobre el medioambiente tiene el desarrollo de nuestra actividad.
- Nivel de ahorro energético obtenido en la fabricación de los productos.
- Volumen de residuos sólidos por tipo y en total.
- Porcentaje de productos vendidos y sus materiales de embalaje que son recuperados al final de su vida útil, por categoría de productos.
- Fomento de las comunicaciones entre el ámbito técnico e investigador para el intercambio de conocimiento.
- Establecimiento de mapas de riesgos en la ejecución u omisión de acciones de responsabilidad social.
- Establecimiento de canales para la detección de mejoras en relación a la responsabilidad social.



Marco de Referencia
Excelencia Socialmente
Responsable



Desarrollo de los criterios del Marco

CRITERIO 3



Marco de Referencia
Excelencia Socialmente
Responsable

CRITERIO 3: Contribución de la ESR a los resultados



3.1. RESULTADOS

Seguimiento, evaluación y mejora de las actuaciones de la organización en el ámbito de su compromiso social

Condiciones para su desarrollo

La alta dirección promueve y asegura una cultura de mejora continua e innovación que incorpore los mecanismos apropiados para la evaluación periódica de la eficacia y eficiencia de todas sus actuaciones, incluidas las derivadas de su compromiso con la sociedad. A partir de los resultados obtenidos, la organización establece acciones de mejora, con la implicación de sus empleados y otros grupos de interés, que crean valor para la organización y para la sociedad.

Requerimientos para su aplicación

- 3.1.1. Disponer mecanismos para la revisión periódica de las actuaciones y comportamientos de la organización en la triple vertiente económica, social y ambiental, que puedan tener una repercusión relevante en la responsabilidad de la misma para con la sociedad y en su propia continuidad a largo plazo.
- 3.1.2. Realizar un seguimiento de la utilización eficiente de los recursos, optimizando la gestión económica, social y ambiental, siempre dentro del marco legal y de respeto a los derechos e intereses de futuras generaciones.
- 3.1.3. Disponer de mecanismos de evaluación sistemática para garantizar que en todo momento los indicadores son los más apropiados y relevantes para conocer la capacidad, eficacia y eficiencia de los procesos.
- 3.1.4. Presentar los resultados del seguimiento de una manera fácil de comprender.
- 3.1.5. Identificar las causas de las desviaciones producidas y establecer acciones de mejora.
- 3.1.6. Llevar a cabo revisiones estratégicas específicas, a intervalos adecuados, para determinar el desempeño



frente a los objetivos clave, y para identificar cambios necesarios en la estrategia, sus líneas y programas, que aporten mejoras en el desempeño de la responsabilidad social.

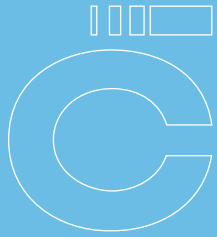
Indicadores de RESULTADOS

Las organizaciones socialmente responsables definen y despliegan indicadores relevantes para cada proceso, que consolidan en cuadros de mando que forman parte de sus sistemas de información para la toma de decisiones. Este Marco de Referencia incorpora algunos ejemplos de indicadores en cada uno de sus criterios y subcriterios, que pueden servir de guía para que cada organización defina los indicadores relevantes más apropiados. En este apartado, a modo de resumen, se mencionan algunos indicadores cualitativos y cuantitativos que incorporan las dimensiones básicas de la RSC.

Ejemplos de indicadores:

Entre ellos se pueden considerar los siguientes:

- Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.
- Contribución de la organización a la reducción de los problemas relacionados con el cambio climático.
- Resultados económicos contrastados de las buenas prácticas vinculadas con la estrategia social de la organización.
- Impacto de las actuaciones realizadas para beneficio de la comunidad y/o el medio ambiente.
- Impacto de la creación de valor en la organización (valor creado y valor percibido).
- Impacto de la creación de valor en la sociedad.
- Impacto de los programas y medidas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar.
- Impacto de los programas de fomento y gestión de la diversidad.
- Impacto y resultado del diálogo establecido con los diferentes grupos de interés.
- Denuncias y posibles sanciones, así como medidas correctoras derivadas de los incumplimientos.
- Información sobre emisiones directas e indirectas, y otros vertidos.
- Información sobre consumos y la eficiencia de los programas para su uso más eficiente.



Glosario



Marco de Referencia
Excelencia Socialmente
Responsable

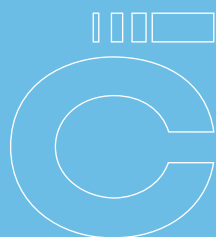
5

Glosario

- **Acción social:** conjunto de actuaciones de una organización que favorecen la integración y el bienestar de personas desfavorecidas creando valor para la sociedad y, simultáneamente, para la organización.
- **Actitud:** disposición de ánimo manifestada por una persona frente a una situación o a un problema determinado.
- **Adecuado:** característica relacionada con la expectativa acerca de los desempeños. Ajustado a las condiciones, circunstancias u objeto de algo.
- **Apropiado:** característica relacionada con la expectativa acerca de los comportamientos. Acomodado o proporcionado para el fin a que se destina.
- **Aptitud:** capacidad de una persona para el buen desempeño de una determinada actividad.
- **Cadena de valor:** secuencia completa de actividades o partes que proporcionan o reciben valor en forma de productos o servicios
- **Comportamiento ético:** manera de comportarse acorde con las normas y principios morales que rigen la conducta y los derechos humanos.
- **Comunicación responsable:** comunicación basada en los principios de veracidad, coherencia, honestidad, transparencia, ejemplaridad y oportunidad.
- **Desarrollo sostenible:** desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas.
- **Nota:** el desarrollo sostenible se refiere a la integración de las metas de una calidad de vida elevada, la salud y la prosperidad con justicia social, y al mantenimiento de la capacidad de la tierra para conservar 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.
- **Diálogo social:** negociación, consulta o simple intercambio de información entre los representantes de gobiernos, empleadores y empleados, sobre temas de interés común relacionados con la política económica y social.
- **Eficacia:** grado de realización de los objetivos previstos.
- **Eficiencia:** relación entre los objetivos alcanzados y los recursos empleados para su logro.
- **Entorno:** conjunto de factores que influyen sobre las decisiones de la organización y sus resultados, y que pueden ser relevantes en la definición de su estrategia. Se distinguen dos niveles en el análisis del entorno, general y específico. El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la organización desde una perspectiva genérica. El entorno específico se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la organización.
- **Esfera de influencia:** ámbito o alcance de una relación política, 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. La capacidad de influir no implica, en sí misma, que exista la responsabilidad de ejercer influencia.
- **Estrategia:** dirección y alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante, mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- **Excelencia:** Calidad de: algo extraordinariamente bueno que excede las normas estándar; objetivo deseable para el cumplimiento de las normas estándar de rendimiento; proceso de superior calidad o bondad que se hace digno de singular aprecio y estimación. Modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener valor.
- **Gobernanza de la organización:** sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos.
- **Gobierno corporativo:** conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la organización. Un buen gobierno corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitoriza la creación de valor y el uso eficiente de los recursos.
- **Grupos de interés:** persona, grupo u organización que tiene un interés directo o indirecto en la organización porque puede afectar a la organización o ser afectado por ella.



- **Grupo vulnerable:** grupo de individuos que comparten una o varias características que son la base de discriminación o circunstancias adversas en el ámbito social, económico, cultural o político, y que les causan una carencia de medios para alcanzar sus derechos o disfrutar de las mismas oportunidades que los demás.
- **Impacto de una organización:** cambio positivo o negativo que una organización genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de sus decisiones y actividades pasadas y presentes.
- **Iniciativa de responsabilidad social:** programa o actividad dedicados expresamente a cumplir un objetivo particular relacionado con la responsabilidad social.
- **Indicador:** comparación entre dos magnitudes que permite medir y cuantificar el desempeño o impacto de los proyectos, programas y acciones, así como otras características asociadas. Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.
- **Innovación:** todo cambio basado en conocimiento que genera valor.
- **Inteligencia competitiva:** proceso de obtención ética y legal, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre el entorno competitivo y los competidores, así como su incorporación a la toma de decisiones de la organización.
- **Medio ambiente:** entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones.
- **Misión:** razón de ser de una organización. Especifica el rol funcional que la organización desempeña en su entorno e indica con claridad su alcance y la dirección de sus actividades.
- **Motivación:** conjunto de factores que impulsan a una persona, equipo u organización a querer hacer algo o alcanzar una meta.
- **Organización:** entidad o grupo de personas e instalaciones con responsabilidades, autoridades y relaciones establecidas y objetivos identificables.
- **Proceso:** conjunto de actividades y recursos, interrelacionados, que transforman elementos de entrada en elementos de salida, aportando valor añadido para los clientes, usuarios y otros grupos de interés impactados, contribuyendo a la continuidad de la organización.
- **Procedimiento:** forma específica en la que se desarrolla un proceso o una parte del mismo.
- **Responsabilidad social:** responsabilidad de una organización sobre los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionan en la propia organización, la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que: contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; esté integrado en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones dentro de su esfera de influencia.
- **Sostenibilidad:** búsqueda permanente y armónica por parte de la organización del desarrollo económico, la integridad medioambiental y el bienestar social.
- **Transparencia:** apertura respecto a las decisiones y actividades que afectan a la sociedad, la economía y el medio ambiente y voluntad de comunicarlas de manera clara, exacta, oportuna, honesta y completa.
- **Valores:** principios operativos que rigen la conducta interna de una organización y su relación con el mundo exterior. Aportan directrices a las personas sobre lo que es bueno o deseable y lo que no, ejercen una influencia fundamental en el comportamiento de los individuos y sirven como guía en todas las situaciones.
- **Ventaja competitiva:** característica o atributo que posee una organización que la diferencian de otras, situándola en una posición superior a ellas para competir.
- **Vigilancia tecnológica:** proceso organizado, selectivo y sistemático, para captar información exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla, para convertirla en conocimiento con el fin de tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios (UNE 166000:2006).
- **Visión:** imagen o situación deseada, que la organización proyecta en el futuro.



Bibliografía



Marco de Referencia
Excelencia Socialmente
Responsable

6

Bibliografía

- ACCOUNTABILITY (2005):** El compromiso con los stakeholders. Accountability. Londres.
- ACCOUNTABILITY (2008a):** Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS (2008). Accountability. Londres.
- ACCOUNTABILITY (2008b):** Norma de Principios de Accountability AA1000APS (2008). Accountability. Londres.
- AECA (2009):** La Taxonomía XBRL de Responsabilidad Social Corporativa. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Madrid.
- AENOR (2003):** Norma Española UNE 66175. Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores. Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.
- AENOR (2005):** Norma Española UNE 66177. Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión. Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.
- AENOR (2009a):** Especificación Técnica Certificable RS 10:2009. Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.
- AENOR (2009b):** Norma Española UNE 165010 EX. Ética. Sistema de gestión de la Responsabilidad Social de las Empresas. Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.
- ANDREWS, K.R. (1989):** Ethics in practice. Harvard Business Review, 67:5, pp. 99-104.
- ASEPAM (2006):** El Pacto Mundial de Naciones Unidas. Asociación Española del Pacto Mundial. Madrid.
- CASADO, T., FISCHER, R.M. (2003).** Natura-Ekos: de la selva a Cajamar. Caso de estudio. Centro Empresarial y Administración del Tercer Sector y Fundación Instituto de Administración – Universidad de Sao Paulo. Brasil.
- CATALYST Consortium (2002):** What is Corporate Social Responsibility?. Washington.
- CAUX ROUND TABLE (2003), “Principios para las empresas”.** Disponible on-line. Consulta realizada el 30/04/10.
- CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN (2010):** Proyecto Excelencia Socialmente Responsable. Introducción al análisis comparativo. Grupo de Trabajo 1: Referencias y normas. Club Excelencia en Gestión. (Inédito). Madrid.
- CMMAD (1987):** Informe Brundtland. Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas. Ottawa.
- CMNUCC (1997):** Protocolo de Kioto. Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Kioto.
- COMISIÓN EUROPEA (2000):** Libro Blanco sobre responsabilidad ambiental. Comisión Europea. Luxemburgo.
- COMISIÓN EUROPEA (2001):** Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas. Luxemburgo.
- COMISIÓN EUROPEA (2004a):** Responsabilidad Empresarial. Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa. Luxemburgo.
- COMISIÓN EUROPEA (2004b):** Responsabilidad Empresarial. Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa. Luxemburgo.
- COMISIÓN EUROPEA (2006):** Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las empresas. Comunicación de 22 de marzo de 2006. Luxemburgo.
- COMISIÓN EUROPEA (2010).** Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Comunicación de 3 de marzo de 2010. Luxemburgo.
- CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2006).** Libro Blanco de la RSE en España.
- CORRESPONSABLES (2019).** La RSE señala la salida. Varios artículos. Barcelona.
- CUSTOMEDIA (2010):** Compromiso RSE. Barcelona.
- DEMACARTY, P. (2009):** “Financial returns of corporate social responsibility, and the moral freedom and responsibility of business leaders”. Business and Society Review, 114:3, pp. 393-433.
- DINARÉS, M.; LOZANO, J.M. y VILANOVA, M. (2008):** Un modelo de Responsabilidad Social Corporativa para PYMES. Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales, nº 26, pp. 22-32.
- DU, S.; BHATTACHARYA, C.B. y SEN, S. (2010):** Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. International Journal of Management Reviews, 12:1, pp. 8-19.
- EFQM (2010):** Modelo EFQM de Excelencia 2010. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Club Excelencia en Gestión. Bruselas. Madrid.
- EPSTEIN, M.J. y BIRCHARD, B. (2001):** La empresa honesta. Cómo convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva. Paidós. Barcelona.
- ESADE (2007):** Quince casos de RSE en pequeñas y medianas empresas. Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas. Barcelona.
- FERNÁNDEZ GAGO, R. (2005):** Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Thomson. Madrid.



- FORÉTICA (2008a):** Memoria 2008. Nuestra Responsabilidad. Nuestros Resultados. Forética. Madrid.
- FORÉTICA (2008b):** SGE 21:2008. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. Norma para la Evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones. Forética. Madrid.
- FORÉTICA y ORSE (2009):** Diálogo con los grupos de interés. Forética y Observatorio Francés sobre Responsabilidad Social Empresarial. Madrid.
- FORÉTICA SGE 21.** Sistema de la gestión ética y socialmente responsable.
- FUNDACIÓN ENTORNO, IESE y PricewaterhouseCoopers (2002):** Código de Gobierno para la Empresa Sostenible. Madrid.
- FUNDACIÓN ENTORNO (2008):** Impulsar el éxito. Personas y desarrollo sostenible. Fundación Entorno (Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible). Madrid.
- GRI (2006):** Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Global Reporting Initiative. Amsterdam.
- INSTITUTO ARGENTINO DE RSE (2008):** Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial paso a paso para PYMES. IA de RSE. Argentina.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, OECD (2005):** Estudio de casos de buenas prácticas de gobierno corporativo. Washington.
- ISO (2010):** Norma Internacional ISO 26000:2010. Guía de Responsabilidad Social. Organización Internacional de Normalización. Ginebra.
- JIMÉNEZ MONTAÑÉS, M.A. (2008):** Tendencia de la responsabilidad social empresarial a la excelencia corporativa. Pecunia, nº 6, pp. 107-129.
- LOZANO, J.M. (1999):** Ética y Empresa. Trotta. Madrid.
- MARINA, J.A., PUJOL, J., TORRALBA, F. (2009):** Valores emergentes en Europa. Editorial Milenio. Lleida.
- 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. 11
- ONU (1945):** "Carta de las Naciones Unidas" [en línea], <http://www.un.org>, [consulta: 7 abril 2010].
- ONU (1992):** Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Organización de las Naciones Unidas. Nueva York.
- ONU (1999):** Lanzamiento del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Organización de las Naciones Unidas. Davos.
- ONU (2000):** Declaración del Milenio. Organización de las Naciones Unidas. Nueva York.
- ONU (2001):** El Pacto Mundial. Liderazgo empresarial en la economía mundial. Organización de las Naciones Unidas. Nueva York.
- ONU (2007):** Principios para la Educación Responsable en Gestión (PRME). Organización de las Naciones Unidas. Nueva York.
- ONU (2010a):** "Los Diez Principios" [en línea], <http://www.unglobalcompact.org>, [consulta: 16 abril 2010].
- PORTER, M.E. y KRAMER, M.R. (1999):** Philanthropy's New Agenda: creating value. Harvard Business Review, pp. 121-130.
- PORTER, M.E. y KRAMER, M.R. (2002):** The competitive advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review, pp. 5-16.
- PORTER, M.E. y KRAMER, M.R. (2006):** Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 84:12, pp. 78-92.
- SAI (2008):** Norma internacional. Responsabilidad Social 8000. SA8000. Social Accountability International. Nueva York.
- SAM GROUP HOLDING AG (2009).** Dow Jones Sustainability Assessment Questionnaire. New York.
- SCHWARTZ, B. y 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.
- SEN, A., KLISBERG, B. (2007).** Primero la gente. Editorial Deusto. Barcelona.
- TORO, D. (2006):** "El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica". Intangible Capital, 2:14, pp. 338-358.
- MARKOVIC, V. (2008):** Strategies for Corporate Social Responsibility. Ponencia realizada en EH&S Information and Compliance.
- WBCSD (2000):** Corporate Social Responsibility: making good business sense. Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. Ginebra.
- WOOD, D.J. (2010):** "Measuring corporate social performance: a review". International Journal of Management Reviews, 12:1, pp. 50-84.

Otras referencias de consulta

- ALBAREDA VIVÓ, L. y BALAGUER FRANCH, M^a.R. (2008):** La responsabilidad social de la empresa y los resultados financieros. Revista de Contabilidad y Dirección, nº 7, pp. 11-26.
- ANDREU PINILLOS, A. (2005):** "La Responsabilidad Social Corporativa: un concepto por definir". Cirioc-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 53, pp. 125-135.
- ARGANDOÑA RÁMIZ, A. (2007):** La Responsabilidad Social de

la Empresa a la luz de la ética. IESE Business School-Universidad de Navarra y Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Pamplona.

BADARACCO, C.H. (1998): "The transparent corporation and organized community". *Public Relations Review*, 24:3, pp. 265-272.

BARNETT, M.L. y SALOMON, R.M. (2006): "Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance". *Strategic Management Journal*, 27:11, pp. 1101-1122.

BASU, K. y PALAZZO, G. (2008): "Corporate social responsibility: a process model of sensemaking". *Academy of Management Review*, 33:1, pp. 122-136.

BENAVIDES VELASCO, C.A. y QUINTANA GARCÍA, C. (2003): *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Díaz de Santos y Asociación Española para la Calidad. Madrid.

BESTRATÉN BELLOVÍ, M. y PUJOL SENOVILLA, L. (2004): Nota Técnica de Prevención 644: Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales e Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Madrid.

BOATRIGHT, J.R. (2000): *Ethics and the Conduct of Business*. (Tercera edición). Prentice Hall. Upper Saddle River (Nueva Jersey).

CARROLL, A.B. (1999): "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct". *Business & Society*, 38:3, pp. 268-295.

CARROLL, A. B., (1979): A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4, p 17.

CASTKA, P., BAMBER, C.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.

CUBERO MARÍN, J.J. (2009): Actualidad y futuro de la RSE/RSC. Las buenas prácticas de las empresas. *Forum Calidad*, nº 205, pp. 49-54.

DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. (2004): "El porqué de la responsabilidad social corporativa". *Información Comercial Española, Boletín Económico*, nº 2813, pp. 45-58.

DEMING, W.E., 1986. *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Center for Advance Engineering Study, MIT, Cambridge, MA.

DINARÉS, M.; LOZANO, J.M. y VILANOVA, M. (2006): *Accountability. Comunicación y reporting en el ámbito de la RSE*. Forética. Madrid.

DONATE MANZANARES, M.J. y GUADAMILLAS GÓMEZ, F. (2008): Responsabilidad social corporativa, conocimiento e innovación: hacia un nuevo modelo de dirección de empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17:3, pp. 11-26.

ECODES y DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE DEL GOBIERNO DE ARAGÓN (2004): La contratación de productos y servicios con criterios ambientales. Documento de síntesis. Fundación Ecología y Desarrollo y Departamento de Medio Ambiente del Gobierno de Aragón. Zaragoza.

ETHOS (2008): Memoria de sostenibilidad del año 2008. Instituto Ethos. Sao Paulo.

ETSII-UPM (2010): Memoria de Responsabilidad Social 2007-2009 de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid. Madrid.

EUROPEAN MULTISTAKEHOLDER FORUM ON CSR (2004): Report on fostering CSR among SMEs. Bruselas.

FERNÁNDEZ-ARDAVÍN MARTÍNEZ, A. (2003): "¿Es necesaria una regulación de la responsabilidad social en Europa?". *Información Comercial Española, Boletín Económico*, nº 2775, pp. 33-44.

FIDH (2009): Derechos humanos y empresas: defender los derechos humanos y garantizar la coherencia. Federación Internacional de los Derechos Humanos. París.

FREEMAN, R.E. y REED, D.L. (1983): Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25:3, pp. 88-106.

FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman. Boston.

FRIEDMAN, M. (1970): A Friedman doctrine-The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13 septiembre, pp. 32 y 126.

GARRIGA, E. y MELÉ, D. (2004): Corporate Social Responsibility Theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53:1 y 2, pp. 51-71.

GODFREY, P.C.; MERRILL, C.B. y HANSEN, J.M. (2009): The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30:4, pp. 425-445.

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.

HUSTED, B.W. (2000): A contingency theory of corporate social performance. *Business & Society*, 39:1, pp. 24-48.

JIN, K.G y DROZDENKO, R.G. (2010): Relationships among perceived organizational core values, corporate social responsibility, ethics and organizational performance outcomes: an empirical study of information technology professionals. *Journal of Business Ethics*, 92:3, pp. 341-359.

KIRSCHNER, A.M. (2006): La responsabilidad social de la empresa. *Nueva Sociedad*, nº 202, pp. 133-142.



- KOTLER, P. (2010).** "Marketing 3.0 – La nueva dimensión del marketing. Del cliente a la persona". LID Ediciones.
- LIZCANO, J.L. (2002):** Confianza en los mercados y Responsabilidad Social Corporativa. Dirección y Progreso, nº 184, pp. 25-30.
- MACKAY, A.; MACKAY, T.B. y BARNEY, J.B. (2007):** Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, 32:3, pp. 817-835.
- MAON, F.; LINDGREEN, A. y SWAEN, V. (2010):** Organizational stages and cultural phases: a critical review and consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12:1, pp. 20-38.
- MARÍN RIVES, L. y RUBIO BAÑÓN, A. (2008a):** 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.
- MARÍN RIVES, L. y RUBIO BAÑÓN, A. (2008b):** ¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de responsabilidad social corporativa en pyme. *Información Comercial Española, Revista de Economía*, nº 842, pp. 177-193.
- MARÍN, L. y RUIZ, S. (2008):** La evaluación de la empresa por el consumidor según sus acciones de RSC. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 35, pp. 91-112.
- MARTÍN-CASTILLA, J.I.; FERNÁNDEZ MENÉNDEZ, J. y RODRÍGUEZ RUIZ, O. (2007):** Percepción directiva de las relaciones entre responsabilidad social y ética empresarial. *Información Comercial Española, Boletín Económico*, nº 2927, pp. 43-56.
- MATTEN, D. y 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.
- MCVEA, J. F. y FREEMAN, R.E. (2005):** A names and faces approach to stakeholder management: how focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. *Journal of Management Inquiry*, 14:1, pp. 57-69.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. y WRIGHT, P. (2006):** Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43:1, pp. 1-18.
- MÉNDEZ PICAZO, M^a.T. (2005):** Ética y responsabilidad social corporativa. *Información Comercial Española, Revista de Economía*, nº 823, pp. 141-150.
- MTAS (2005a):** Definición y ámbito de la RSE. I, II y III. Sesión de trabajo del Foro de Expertos en RSE. Secretaría General de la Dirección General de Economía Social, Trabajo Autónomo y Fondo Social Europeo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (Inédito). Madrid.
- MTAS (2005b):** El Informe de RSE como motor de la Responsabilidad Social. IV Sesión de trabajo del Foro de Expertos en RSE. Secretaría General de la Dirección General de Economía Social, Trabajo Autónomo y Fondo Social Europeo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (Inédito). Madrid.
- NOLAND, J. y PHILLIPS, R. (2010):** Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 12:1, pp. 39-49.
- OCDE (2005):** El Medio Ambiente y las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Herramientas y enfoques empresariales. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. París.
- OIT (2006):** Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social. (Cuarta edición). Organización Internacional del Trabajo. Ginebra.
- PARLAMENTO EUROPEO (2007):** Responsabilidad Social de las empresas: una nueva asociación. Resolución, de 13 de marzo de 2007. Bruselas.
- RAMÍREZ ORELLANA, A. (2006):** La RSC y la triple cuenta de resultados. *Estrategia Financiera*, nº 231, pp. 56-62.
- TEJERA, J.L. (2011):** "Consenso mundial en Responsabilidad Social". *Revista UNE*, nº 258, pp. 36-39.
- VÁZQUEZ OTEO, O. (2005):** "La Responsabilidad social corporativa: el papel de la sociedad civil". *Ciriéc-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 53, pp. 111-124.
- VINTRÓ SÁNCHEZ, C.; COMAJUNCOSA CASABELLA, J. y TRISTANY TRENCH, J.M. (2009):** Propuesta de un sistema de indicadores de responsabilidad social corporativa. Comunicación presentada en el XIII Congreso de Ingeniería de Organización [en línea], <http://www.upc.edu>, [consulta: 18 enero 2011]. Barcelona y Tarrasa.
- VINTRÓ SÁNCHEZ, C.; FORTUNY SANTOS, J. y COMAJUNCOSA CASABELLA, J. (2010):** La responsabilidad social corporativa en la empresa. *Técnica Industrial*, nº 285, pp. 66-71.
- WATSON, G. (1996):** Two faces of responsibility. *Philosophical Topics*, nº 24, pp. 227-248.
- WESTLUND, A.H. (2001).** Measuring environmental impact on society in the EFQM system. *Total Quality Management*, 12(1), pp. 125-135.



Club Excelencia en Gestión Vía Innovación
Avda. de Burgos, 19 - 1º · 28036 · Madrid
T: +34 913 836 218 · F: +34 913 028 258
e-mail: gestor@clubexcelencia.org
www.clubexcelencia.org

