



Universidad de Valladolid



ESCUELA DE INGENIERÍAS INDUSTRIALES

PROYECTO FIN DE MASTER EN LOGÍSTICA

Valoración de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial Aplicados al Sector de la Logística y el Transporte

Autor: Miguel Ángel Luna Rassa

Tutores: Doctor D. Angel Manuel Gento Municio

Doctor D. Jesús González Babón

Valladolid, Septiembre 2013

A mi mujer Liliana
por su apoyo incondicional
y por ser la motivación para
alcanzar este y muchos otros
logros.

A mis padres por enseñarme el
valor del conocimiento y por
alimentar la inquietud por
adquirirlo.

Miguel Angel Luna Rassa

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	DESARROLLO DEL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) O RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).....	5
2.1.	DESARROLLO DEL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) O RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).....	5
2.2.	ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA RSC.....	5
2.3.	DEFINICIONES RSC	14
2.4.	RSC Y DESARROLLO SOSTENIBLE.....	17
3.	GESTIÓN DE LA RSC	21
3.1.	GESTIÓN EMPRESARIAL RESPONSABLE	21
3.2.	GRUPOS DE INTERÉS O PARTES INTERESADAS.....	26
3.3.	PRINCIPALES INICIATIVAS DE RSC	28
3.3.1.	AA 1000 y SA 8000	28
3.3.2.	IQNet SR 10 y SGE 21:2008.....	30
3.3.3.	Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact)	35
3.3.4.	Directrices de la OECD para empresas multinacionales	39
3.3.5.	UNE - ISO 26000: 2012.....	41
3.3.6.	Global Reporting Initiative (GRI).....	46
3.3.7.	La economía azul	49
3.4.	LA RSE Y LA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LA CADENA DE SUMINISTRO	50
4.	MEDICIÓN DE LA RSC	55
4.1.	INDICADORES DE DESEMPEÑO	57
4.2.	DEFINICIÓN DE INDICADOR.....	57
4.3.	CARACTERÍSTICAS DE UN INDICADOR	60
4.4.	MEDICIÓN DE VARIABLES A TRAVÉS DE INDICADORES	62
4.5.	INDICADORES DE RSC EN LA CADENA DE SUMINISTRO	65
5.	ESTUDIO DE CASO	75
5.1.	MODELO DE INDICADORES PARA EL SECTOR DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE	75
5.2.	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA METODOLOGÍA USADA PARA LA VALORACIÓN DE INDICADORES.....	76
5.3.	PRESENTACIÓN DE LOS EXPERTOS CONSULTADOS	77
5.4.	DESCRIPCIÓN DE LAS REUNIONES CON EXPERTOS.....	78
5.5.	USO DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA MDWIN PARA EL PROCESAMIENTO DE LAS VALORACIONES DE LOS EXPERTOS.....	81
5.6.	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA VALORACIÓN.....	83
6.	CONCLUSIONES Y POSIBLES LÍNEAS DE TRABAJO FUTURAS.....	91
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
8.	ANEXOS.....	I
	ANEXO 1 PLANTILLAS DE VALORACIONES DILIGENCIADAS POR LOS EXPERTOS.....	I
	ANEXO 2 FICHAS TÉCNICAS DE LOS INDICADORES TOMADOS DE LA TESIS DE GONZALEZ (2012)	XVI
	ANEXO 3 BASE DE DATOS DE INDICADORES Y SUS PESOS.....	XLIV
	ANEXO 4 COSTES DEL PROYECTO	XLVIII
9.	ACRÓNIMOS, SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	XLIX

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1-1. Iniciativas de RSC</i>	9
<i>Figura 1-2 La Gestión Sostenible (GS) como concepto integrador</i>	19
<i>Figura 2-1. Las siete materias fundamentales de la responsabilidad social</i>	43
<i>Figura 2-2: Clasificación temática de publicaciones sobre GSCM</i>	54
<i>Figura 4-1 Introducción de valoraciones en el software MDWIN</i>	81
<i>Figura 4-2 Valores de los vectores propios calculados con el software MDWIN</i>	82
<i>Figura 4-3Análisis de consistencia usando el software MDWIN</i>	82
<i>Figura 4-4 Valores del vector propio por experto para la dimensión Ambiental</i>	83
<i>Figura 4-5 Valores promedio de los pesos para los indicadores de la dimensión Ambiental</i>	84
<i>Figura 4-6Valores del vector propio por experto para la dimensión Económica</i>	84
<i>Figura 4-7 Valores promedio de los pesos para los indicadores de la dimensión Económica</i>	85
<i>Figura 4-8 Valores del vector propio por experto para la dimensión de Servicio</i>	85
<i>Figura 4-9 Valores promedio de los pesos para los indicadores de la dimensión de Servicio</i>	86
<i>Figura 4-10 Valores del vector propio por experto para la dimensión Social Comunidad</i> ...	86
<i>Figura 4-11 Valores promedio de los pesos para los indicadores de la dimensión Social Comunidad</i>	87
<i>Figura 4-12 Valores del vector propio por experto para la dimensión Social Gobernanza</i> ..	87
<i>Figura 4-13 Valores promedio de los pesos para los indicadores de la dimensión Social Gobernanza</i>	88
<i>Figura 4-14 Valores del vector propio por experto para la dimensión Social Laboral</i>	88
<i>Figura 4-15 Valores promedio de los pesos para los indicadores de la dimensión Social Laboral</i>	89

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1-1. Los siete elementos de un modelo integrado de gestión responsable</i>	14
<i>Tabla 2-1. Elementos que inciden sobre el desempeño empresarial</i>	26
<i>Tabla 2-2. Los diez principios del Pacto Mundial</i>	38
<i>Tabla 2-3. Aspectos fundamentales de la Responsabilidad Social - AENOR</i>	43
<i>Tabla 2-4. Categorías y aspectos en la guía</i>	48
<i>Tabla 3-1 Ventajas e inconvenientes de los índices compuestos</i>	67
<i>Tabla 3-2 GRI e indicadores relacionados con la cadena de suministro</i>	74
<i>Tabla 4-1 Modelo de indicadores de RSE en Logística usados para consultar a los expertos</i>	80
<i>Tabla 4-2 Escala de valoración utilizada para la comparación de indicadores</i>	81
<i>Tabla 4-3 Indicadores con el peso promedio más alto por cada dimensión</i>	89

Agradecimientos.

A los doctores
Angel Manuel Gento y
Jesús González
por su excelente labor de
acompañamiento, por su buena
disposición y amabilidad como
tutores de este proyecto final de
máster.

A los expertos
por compartir su tiempo y sus
valiosos conocimientos,
indispensables para desarrollar el
presente estudio.

Miguel Angel Luna Rassa

1. Introducción

La responsabilidad social que antes se le reclamaba directamente al Estado, ahora es vista por la comunidad como una responsabilidad que también compete a las empresas. Se espera de éstas que tengan un comportamiento ético, transparente y respetuoso (con el medio ambiente y la sociedad en general), dicho de otro modo, la sociedad espera que las organizaciones actúen como *buenos ciudadanos corporativos*. El incremento de las exigencias a las empresas surge en principio a causa de los problemas ambientales generados por las empresas industriales, a los cuales se adicionaron los debates sobre derechos humanos, igualdad, protección de los derechos de las minorías, salud y seguridad en los puestos de trabajo (Heredia y Gómez, 2010, p. 13), además de los grandes escándalos financieros que han generado fuertes impactos sobre la economía mundial. Este conjunto de situaciones hicieron que la sociedad fuera más exigente no sólo con los gobiernos sino con las empresas.

El rol de las organizaciones en la sociedad ha cambiado significativamente. En un principio su finalidad era únicamente económica y de generación de riqueza para sus propietarios, después entraron en una etapa que incorporaba las acciones filantrópicas, y posteriormente se adicionaron conceptos como la ética de los negocios y la sostenibilidad medioambiental, hasta llegar a lo que hoy se denomina como responsabilidad social corporativa (RSC). En la actualidad, las empresas y sus responsables están sometidos a exhaustivos controles en función de valores que trascienden la calidad, la eficiencia y las ganancias económicas en sentido tradicional. La RSC considera no solo las necesidades propias de un producto (bien o servicio) con más ética sino que también, tiene en cuenta el grado de compromiso de la empresa con la sociedad, elemento que es cada vez más valorado y tiene importantes repercusiones sobre las expectativas de los consumidores (Cegarra-Navarro y Rodríguez-Carrasco, 2004, p. 55).

La RSC ha despertado el interés de los gobiernos, las empresas, los académicos y diversas organizaciones en todo el mundo, sin embargo, se presenta la ambigüedad en relación con su definición. Muestra de ello es que Varsasvsky y Fernández (2006) investigaron los componentes más comunes en las definiciones de RSC y en su estudio aluden a 25 definiciones, mientras Dahlsrud (2006) hace un análisis en el cual evalúa los componentes de 37 definiciones de RSC. Aunque es posible encontrar varios elementos comunes a éstas, hasta ahora no ha sido posible encontrar una definición que agrupe la voluntad de todos los interesados y por ello, lo más probable es que persista esta variedad.

Es probable que la proliferación de definiciones sea un factor influyente para que la medición de la RSE resulte tan compleja. Debido a la amplia variedad de éstas y sobre todo de elementos que las conforman (compromiso social, el cumplimiento de las leyes, las prácticas ambientales, las prácticas comerciales y la relación con los grupos de interés, entre otros) y que no son comunes a toda ellas, se dificulta la construcción de indicadores que den cuenta de las acciones de las empresas en materia de RSC. Los indicadores

necesariamente responderán a los elementos de la definición, por tanto, ante la diversidad de definiciones, existirá también diversidad de indicadores.

Autores como Welford (2004) sugieren que existen elementos generales aplicables a la RSE en cualquier contexto, no obstante, una visión que se ajusta más al pensamiento del autor de este trabajo, es el expuesto por Ramírez (2008, p. 202), quien plantea la RSC como un concepto dinámico, que debe responder las demandas concretas de cada sociedad, es decir, la conducta de la empresa “*se debe ajustar a las normas, los valores sociales y las expectativas de una sociedad en un momento determinado*”. Esta percepción de la RSC con carácter adaptable y dinámico implica que los indicadores que procuran su medición tengan las mismas características.

Desde mediados de la década de los 90 se han promovido numerosas iniciativas de RSC, entre ellas se destacan AA 1000, SA 8000, *Global Compact*, Directrices de la OECD para empresas multinacionales, ISO 26000 y *Global Reporting Initiative* (GRI). Sin embargo, existen muchas otras propuestas, entre ellas: UNEP (*United Nations Environment Programme*), pensada para fomentar la responsabilidad medioambiental; BSCI (*Business Social Compliance Initiative*), centrada en las prácticas laborales y la cadena de suministro; *The Centre for business ethics*, cuya finalidad es promover la ética en los negocios en Alemania y Europa y; *CSR 360 global partner network*, que promueve el intercambio de información sobre RSC a escala internacional que contribuya a la construcción de un mundo más justo y sostenible.

Dada la amplia difusión de la RSC en las últimas dos décadas, han surgido posturas a favor y en contra de este *movimiento*, las cuales serán denominadas en este trabajo como: optimista, escéptica y neutral. En la postura optimista se sitúan quienes que creen en las buenas intenciones de las empresas, en su interés por generar valor para la comunidad promoviendo una sociedad más equitativa, un medio ambiente más limpio y unas prácticas empresariales éticas. En la segunda posición, la de los escépticos, se ubican quienes consideran que las empresas son entes preocupados solamente por su propio bienestar económico y con un interés utilitarista por la RSE, capaces de engañar a la sociedad diciendo que son socialmente responsables cuando sus acciones demuestran lo contrario. Una tercera alternativa y tal vez la más razonable de las tres es la neutral, donde se cree que las empresas pueden actuar en favor del bien común sin que ello implique olvidar sus intereses lucrativos, que es posible que las empresas ganen y la sociedad también. Lo que esta tercera postura rechaza es la falta de transparencia, el engaño, pero no encuentra problema en la ejecución de buenas prácticas sociales y medioambientales que al tiempo persigan el incremento de los beneficios económicos.

La RSE debe ser transversal a toda la organización, es decir, debe formar parte de las prácticas informativas, laborales, de mercadeo y de producción. Aunque es común encontrar estudios y documentos que relacionan la RSC con la logística inversa, la realidad es que esa relación es más amplia y más profunda, por lo que resulta pertinente referirse a la cadena de suministro, la cual comprende todo el ciclo de vida del producto, desde su diseño hasta el fin de su vida útil, pasando por su fabricación, embalaje y distribución. Una

gestión sostenible de la cadena de suministro puede contribuir a la RSE en todas sus dimensiones: ambiental, social y económica.

En la dimensión económica se evidencia el menor de los impactos, no obstante, la implementación de programas y actividades de reciclaje; reutilización y disposición de residuos (de producción y productos que ya no son útiles) y, la mano de obra pueden ser contratados con otras empresas o personas de la comunidad donde opera la organización, con lo cual se contribuye al crecimiento y al desarrollo económico. A la dimensión social se aporta principalmente en el mercado *aguas arriba* y *aguas abajo*, es decir, en la relación con proveedores y clientes. Una adecuada selección de proveedores y la celebración de acuerdos sobre buenas prácticas se refleja directamente sobre los clientes, que recibirán mejores productos y una atención posventa más adecuada. Por último, es en la dimensión ambiental donde se evidencia un mayor impacto. A esta dimensión se aporta con *ecodiseños*, elección de materiales más amigables con el medio ambiente, mejora en el tratamiento de residuos y vertidos, reciclaje y reutilización de embalajes y, adecuada disposición de los productos que finalizan su vida útil. Todos estos elementos completan la importante relación entre la cadena de suministro y la RSE.

La preocupación por la RSC ha generado un creciente interés por la medición del impacto de las prácticas socialmente responsables. Tanto las empresas como el resto de los actores sociales desean conocer tal impacto y por ello, han promovido la creación de indicadores que faciliten la medición. Organismos como la OECD, las Naciones Unidas, la CEPAL y AENOR, entre otras, así como diversos autores han creado propuestas de indicadores para medir las prácticas empresariales socialmente responsables, en relación con distintos aspectos, tales como: el medio ambiente, el desarrollo humano, el desarrollo sostenible, la cadena de suministro y el ciclo de vida del producto.

Actualmente es común encontrar propuestas de certificación de los sistemas de gestión de la RSE, ejemplo de éstas son las normas SA 8000, AA 1000, SGE 21 e IQNet SR10. A estas alternativas se suma el GRI, que pese a no tratarse propiamente de una certificación se acerca a éstas al considerar la verificación de las memorias de sostenibilidad, proceso que es llevado a cabo por un tercero que normalmente es una empresa de auditoría. Estas certificaciones constituyen la manera como las organizaciones pueden o al menos intentan demostrar a los grupos de interés un desempeño de excelencia.

Una de las herramientas más importantes a la hora de obtener la certificación del sistema de gestión de la RSE lo constituyen los indicadores, por lo que, su selección, cálculo y presentación debe ser rigurosa, con el fin de aprovechar al máximo los beneficios y minimizar las limitaciones y las desventajas que se derivan de su utilización. Los indicadores proveen información necesaria para establecer, revisar y redireccionar los objetivos a corto, medio y largo plazo y, ayudan a contrastar la relación existente entre los comportamientos operativos y la estrategia de la empresa (García, 2010, p. 111), con lo cual es posible determinar si las acciones de RSC han producido el resultado previsto.

La elección de los indicadores de RSC en el sector de la logística y el transporte no resulta sencilla. A pesar de existir múltiples propuestas de indicadores ligados a las tres dimensiones: económica, social y medioambiental, ninguna de ellas se adapta por completo para la medición de las actividades de RSE desarrolladas en este sector, lo que ha llevado a González (2012) a desarrollar un modelo que intenta suplir esta necesidad.

El principal objetivo de este trabajo es llevar a cabo la ponderación de indicadores de RSE para el sector de la logística y el transporte, buscando establecer si existen acuerdos o diferencias en las ponderaciones asignadas por parte de los expertos consultados, a los diferentes indicadores en relación con cada una de las dimensiones.

Para dar cumplimiento al objetivo trazado se partirá del modelo de indicadores propuesto por González (2012). Con la ayuda de expertos en RSE, a éste se le aplicará al método multicriterio de ayuda a la toma de decisiones y se procesarán los datos haciendo uso del software *MDWIN* y de la herramienta Excel. No obstante, previo al trabajo de ponderación y valoración de indicadores, se abordarán el contexto general de la RSC y los aspectos generales de los indicadores como herramientas de evaluación de los sistemas de gestión

El presente trabajo está compuesto por seis capítulos. El primero corresponde a la introducción. El capítulo dos se centra en el marco teórico de la RSC. En él se abordan la evolución del concepto de RSC, las definiciones actuales de RSC y la relación entre este concepto y el desarrollo sostenible. En el tercer capítulo se trata la gestión de la RSE y se analizan las iniciativas generales de RSC que cuentan con mayor difusión a nivel internacional. En este capítulo también se estudia la relación entre la RSC y la cadena de suministro. El capítulo cuatro se centra en la medición de la RSC a través de indicadores, explicitando las características y atributos que deben tener éstos para cumplir su función de medición.

El capítulo cinco corresponde a un estudio de valoración de indicadores de RSC aplicados a la logística y el transporte, utilizando el método multicriterio "*Eigenpesos*" para la comparación y ponderación de los indicadores dentro de cada una de las dimensiones. Una vez comprobada la consistencia de las ponderaciones asignadas por los expertos en su valoración de los distintos indicadores se procede a la presentación de los resultados obtenidos utilizando el software *MDWIN*.

El capítulo seis está dedicado a las conclusiones y a las posibles líneas de investigación futuras. Adicionalmente, se incluyen los anexos correspondientes, incluida una tabla resumen de costes asociados al proyecto.

2. Desarrollo del concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

2.1. Desarrollo del concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Las empresas eran concebidas en el pasado como un agente de los accionistas y por tanto, se consideraba que su razón de ser era generar beneficios para éstos (Friedman, 1966), sin embargo, ésta visión *coroplacista* que resulta perjudicial para la sociedad en general y para los propios accionistas (De la Cuesta, 2004, p. 46) ha sido lentamente modificada para llegar a un concepto moderno de empresa, donde se resaltan la sostenibilidad, la ética y los valores corporativos. Esta nueva versión de la empresa, que no sólo interesa a los propietarios sino que se relaciona directamente con el Estado, los clientes, los trabajadores, los proveedores, las empresas competidoras y la sociedad en general (partes interesadas o *Stakeholders*) está llamada a satisfacer las necesidades de sus *stakeholders*, quienes demandan cada vez mayor información respecto del actuar de las organizaciones en relación con los aspectos económicos, sociales y medioambientales. Estas tres dimensiones, sobre las cuales existen mayores exigencias informativas han sido denominadas por (Elkington, 1998; 2004) como *Triple botton line -3BL*, sin embargo, el concepto más extendido para referirse a ellas es el de RSC o RSE.

2.2. Origen y evolución de la RSC

La diferencia entre las expresiones “RSC” y “RSE” no resulta muy relevante para este trabajo, por ello, igual que sucede en muchos textos e investigaciones sobre el tema se usarán de manera indistinta. “*La primera es de origen anglosajón (Corporate Social Responsibility) y alude a las corporaciones, estos es, a las grandes compañías cotizadas; y la segunda es propia de la Europa continental y alude de manera más amplia a las empresas en general, parece que de esta manera se quiere dar cabida también a las pequeñas y medianas empresas*” (Ruíz, 2012, p. 28). No obstante, en virtud de lo anterior podría decirse que la alusión a la RSE resulta más coherente con la realidad del mercado actual donde el porcentaje de pequeñas y medianas empresas presenta niveles superiores al 90% en muchos países y regiones¹.

¹ En el año 2009, las pymes representaban el 99.8% de las empresas de la Unión Europea, el 99.6% de las empresas de los Estados Unidos y correspondían al 99% de las empresas de América Latina en el año 2012(Eurostat, 2012; OECD, 2012; OCDE y CEPAL, 2013).

Aunque el origen de la RSC no se ha establecido con claridad, este concepto es constantemente asociado a la sostenibilidad (enfoque medioambiental), a la filantropía (enfoque social) y a la ética de los negocios (enfoque legal). Sin embargo, la RSE no corresponde exclusivamente a uno u otro concepto, ella los agrupa y los combina con otros elementos como el económico-financiero, la transparencia y la rendición de cuentas o divulgación de información.

Desde el enfoque medioambiental, la RSE es vista como el conjunto de acciones que desarrolla la empresa para que sus actividades tengan el menor impacto posible sobre el medio ambiente, se trata de responder al desarrollo sostenible, definido por (Brundtland, 1987 citada en González, 2012, p. 27) como el *“Desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas”*. Aunque la sostenibilidad o sustentabilidad no es equivalente a la RSC (al menos para muchos investigadores), es uno de los pilares que la sostiene y que ha contribuido a su desarrollo. La preocupación por la producción limpia, la reutilización de materiales y la disminución de los índices de contaminación ha sido una de las principales motivaciones para que organismos públicos y privados impulsaran diversas iniciativas que hoy se consideran de RSE. Posteriormente se abordará nuevamente el tema de la sostenibilidad y por qué suele equipararse a la RSE.

En relación con el enfoque social, puede afirmarse que las acciones empresariales filantrópicas no son novedosas, inclusive durante la época en la que la inversión social era vista como una responsabilidad exclusiva del Estado, los líderes empresariales *“promovieron subvenciones y fundaciones, crearon universidades y escuelas técnicas, y desarrollaron iniciativas de asistencia social dirigidas a los grupos más pobres, con frecuencia de la mano de programas de Iglesia”* (Sanborn y Portocarrero, 2003 citados en Agüero, 2008, p. 147). Pero la RSC no es exactamente igual a filantropía o al menos no lo es para todas las organizaciones, pues se entiende que a esta última la mueven sentimientos altruistas y que no persigue beneficios directos para la empresa, mientras la RSE tiene un alto componente de gestión empresarial en busca de mejores resultados financieros, mejoras en la productividad y ganancia de reputación al tiempo que busca crear valor para la comunidad (Agüero, 2008, p. 147).

La ética en los negocios (*business ethics*) es un concepto relativamente nuevo, que ha tomado fuerza desde finales de los años 80 y comienzo de los 90, al considerarse que el divorcio entre la ética y los negocios ha permitido, entre otras cosas no deseables, que tanto consumidores como propietarios hayan sido engañados, que se contrate mano de obra infantil para abaratar costos y que se deteriore el medio ambiente con vertidos y residuos indebidamente tratados en aras de obtener mayores beneficios económicos. Existe una variedad de argumentos para defender a ética en los negocios, el primero de ellos es de carácter económico, pues se considera que las actuaciones deshonestas provocan pérdidas a las empresas y desalientan la inversión en un país. Una segunda motivación de la ética empresarial es la conservación de la buena imagen corporativa, lo que repercute en mayores beneficios para la compañía. Estas dos alternativas han sido

discutidas, al existir casos probados de actuaciones éticas que han generado pérdidas a las compañías que las han adoptado², es decir, es posible ganar dinero sin ser ético y perderlo aun siendo ético. Surge entonces una tercera tesis que se aleja de la concepción económica y financiera para centrarse en lo social, considerando que la ética en los negocios se justifica por su contribución al orden social, por expresar y contribuir al interés general (Ramírez, 2008, p. 199-201).

Autores como Server y Villalonga (2005, p. 142) sitúan la aparición de la RSC en los Estados Unidos durante la década de los 50, cuando se empieza a considerar que las empresas privadas son responsables no sólo de la producción de bienes y servicios sino de los riesgos sanitarios de sus trabajadores y de la contaminación que generaban en el desarrollo de sus actividades. A raíz de esta nueva concepción, las compañías inician un nuevo proceso de divulgación de información que sería reconocido como *balance social*. La postura de estos autores podría verse reforzada, si se consideran publicaciones como la de Bowen (1953), quien considera que es obligación de los hombres de negocios tomar decisiones y establecer políticas acordes con los objetivos y valores de la sociedad.

Por su parte, Velerdas (2010, P. 4) expone que los primeros vestigios de lo que hoy se considera como RSC aparecen en Reino unido como consecuencia de la primera revolución industrial, cuando en su búsqueda de mayores utilidades, los empresarios oprimieron a la clase trabajadora, llegando a niveles de explotación. Ante esta situación, algunos líderes empresariales empezaron a promover una nueva tendencia, demostrando que existía plena compatibilidad entre una producción eficiente económicamente y una actitud responsable con el entorno social, de manera que procuraban suministrar a sus trabajadores condiciones dignas, mejoras en la sanidad y la educación y, eliminar de sus empresas la explotación laboral y el trabajo infantil.

Otros investigadores como Cabrera *et. Al.* (2005); Nieto y Fernández (2004) citados en González (2012, p. 32), aluden a los inicios de la RSC de manera simultánea en Europa y en Estados Unidos, cuando los hombres de negocios tenían comportamientos filantrópicos, realizando importantes donativos a las universidades, la iglesia y otras organizaciones de tipo social y posteriormente, cuando informaban a la comunidad sobre el desarrollo de dichas actividades, mostrando así su interés por el bien común. Estas actividades continuaron su evolución durante los años 70 y 80, pero es en la década de los 90 cuando se afianza y toma fuerza la RSC tanto en Estados Unidos como en Europa. Este auge de la RSC es *“la respuesta a la reacción social, encabezada por la sociedad civil, que tiene como detonante un conjunto de circunstancias de diversa índole: morales, económicas, políticas, etc., que a su vez, puede presentar diferencias de unos entornos socio-culturales a otros”* (Velerdas, 2010, p. 7). Durante esta década surgen importantes

² En relación con el primer argumento puede citarse el caso del fraude a los consumidores ocurrido en México, donde se le suministraba una cantidad inferior a la pagada o se utilizaban mezclas de inferior valor al cobrado permitieron a las empresas del sector obtener ganancias enormes. En cuanto al argumento número dos, puede hablarse de las empresas norteamericanas que se negaron a vender sus productos a compañías con mala reputación, a causa de lo cual sufrieron pérdidas de miles de millones de dólares (Ramírez, 2008, p. 199).

iniciativas (públicas y privadas) que promueven la RSE, entre ellas pueden destacarse el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (*Global Compact*), el *Global Reporting Initiative* (GRI), la norma SA 8000 (*Social Accountability*) y las normas de aseguramiento AA1000.

La liberalización de los mercados que se ha extendido con fuerza desde los años 80, ha dejado al Estado en un plano secundario, sus funciones intervencionistas han menguado y ha empezado a actuar como un ente regulador que intenta incidir lo menos posible sobre el desarrollo del libre mercado. Sin embargo, la falta de control e intervención gubernamental contribuyó para que empresas de diversos sectores se vieran inmersas en escándalos financieros de grandes proporciones³ que desencadenaron desconfianza de la sociedad en los mercados y tuvieron fuertes repercusiones sobre la economía mundial. Los escándalos ocurridos durante las últimas décadas han servido para que la sociedad exija que las empresas actúen con más transparencia y que rindan cuentas de sus acciones no sólo en el ámbito financiero sino también sobre los aspectos ambiental y social. Estas nuevas exigencias a las que se ven enfrentadas las compañías se agrupan bajo la denominada RSC.

De acuerdo con la Comisión de las Comunidades Europeas (2001, p. 8-15), la RSE consta de una dimensión interna y una dimensión externa. En la primera de ellas, la empresa está llamada a velar por la seguridad y el bienestar de sus trabajadores, a fomentar entre éstos la capacitación y el aprendizaje y, a luchar en contra de la discriminación en los procesos de contratación laboral. En relación con la dimensión externa, la empresa debe procurar su integración al entorno local y mundial, a través de las relaciones honestas con sus clientes, sus socios comerciales, entes reguladores, etc. Así mismo, la empresa debe trabajar por el bienestar de la comunidad en la cual desarrolla sus actividades, haciendo el mejor uso posible de los recursos comunes, tales como el agua, el aire o las carreteras.

Cada vez son más las iniciativas tanto públicas como privadas que propenden por fomentar la RSC o por facilitar la divulgación de información relacionada con ésta. La RSC se asocia con un actuar transparente de las empresas en relación con las dimensiones económica, social y ambiental, por ello es tan importante el *buen comportamiento* empresarial como la adecuada divulgación de información por parte de éstas. Algunas de las iniciativas más importantes en este tema son el Pacto Global, los lineamientos de la OCDE para empresas multinacionales, la Ley 26/2003 (Ley española, conocida como Ley de Transparencia para las sociedades anónimas cotizadas en bolsa), Ley Sarbanes Oxley, el *Global Reporting Initiative* (GRI) y las normas ISO 14000 e ISO 26000. Como se puede observar en la Figura 1-1, algunas de estas propuestas tienen incidencia sobre los aspectos social y ambiental mientras otras amplían su espectro incluyendo también el aspecto económico.

³ Algunos de los casos más destacados a nivel mundial son: Enron en el año 2001, Worldcom y Merck en el 2002 y Madoff en el 2008.

La RSC es un tema que cobra cada vez mayor importancia y como es lógico, ante la diversidad de intereses y opiniones que la rodean, es posible encontrar defensores y opositores sobre la materia. No parece existir consenso acerca de si la RSE es real o se trata únicamente de una estrategia corporativa para incrementar los beneficios de los accionistas. Los defensores consideran que las empresas pueden y deben ocuparse por el impacto que sus actividades productivas tienen sobre el entorno, para lo cual, no sólo deben actuar de manera responsable sino informar acerca de tales acciones, y consideran completamente viable la dualidad entre beneficios económicos y comportamiento social corporativo responsable. Los opositores, sostienen que la RSC se ha convertido en una estrategia para que las empresas aumenten su cuota de mercado al autoproclamarse como “buenos ciudadanos corporativos” aunque en la práctica su actuar no se corresponda con tal condición. No obstante, entre estos extremos se sitúan quienes consideran que la RSC es un *gana - gana* y que contribuye a la generación de valor para las empresas y para la sociedad en general (Ruíz, 2007). Es posible que unos y otros tengan razón, que algunas empresas tengan a bien actuar responsablemente generando beneficios para ellas y para la sociedad, mientras otras orienten sus políticas desde un enfoque utilitarista donde lo único importante es aumentar los beneficios de los accionistas.

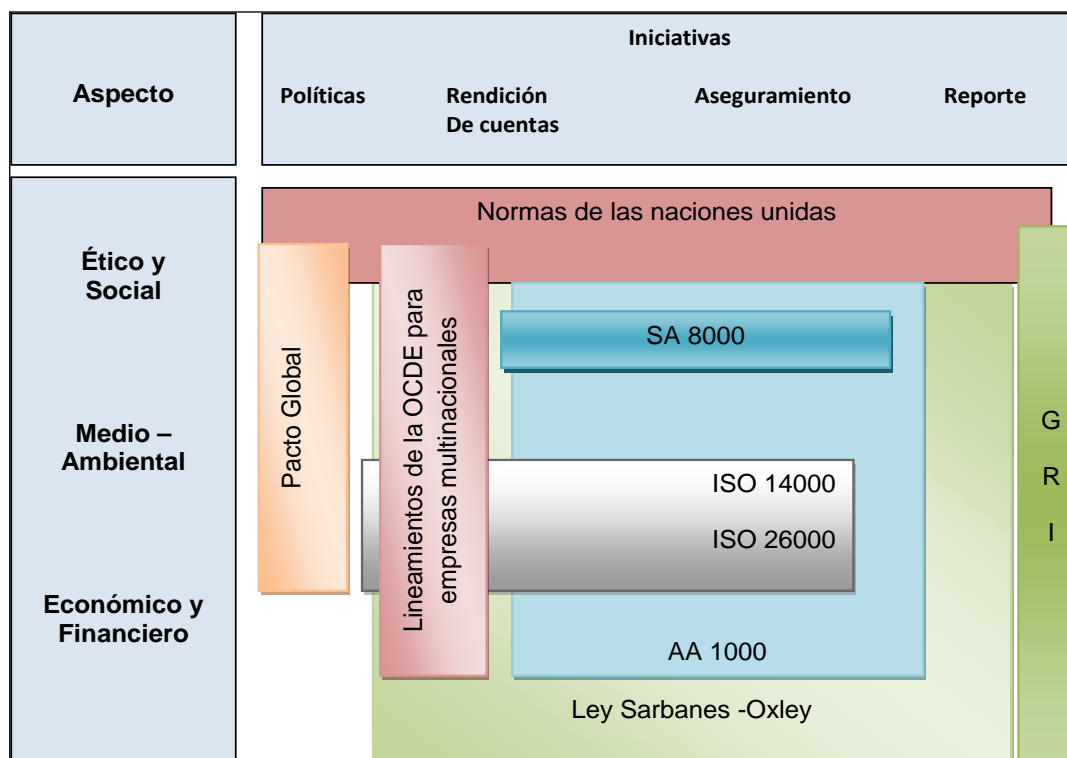


Figura 1-1. Iniciativas de RSC
Fuente: Heredia y Gómez (2010, p. 21)

Como se ha mencionado, el origen de la RSE ha sido situada por varios autores alrededor de los años 50, es decir, ha pasado más de medio siglo desde su posible aparición y como es apenas lógico ha sufrido importantes transformaciones, podría decirse que ha pasado por varias fases que la han llevado a ciertos niveles de maduración. Velerdas (2010, p. 9-10) identifica un total de cuatro fases en la evolución de la RSE:

- Fase precursora: No existe la RSC como tal y aunque las empresas empiezan a realizar acciones puntuales, son las organizaciones sociales las que procuran responder a los problemas existentes en especial relacionados con el trabajo infantil y la precariedad de las condiciones laborales. Esta fase tiene lugar durante el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX.
- Primera fase: corresponde a la etapa en la cual las empresas empiezan a participar activamente en actividades que promovían el bienestar y el desarrollo social, llegando a crear fundaciones con claros fines de caridad. Esta es la fase en la cual las empresas dedican parte de sus recursos a la filantropía.
- Segunda fase: se presenta a mediados del siglo XX, una vez que la sociedad toma conciencia de que la caridad no es suficiente y que el sector privado tiene capacidades para influir y solucionar los problemas de tipo social, empieza una presión sobre las empresas y el Estado para exigir de las empresas una mayor responsabilidad. En esta etapa se dan algunas intervenciones políticas que procuran la protección de los intereses públicos, en especial relacionados con los derechos humanos y el medio ambiente.
- Tercera fase: se puede considerar la etapa del cambio social, donde las exigencias de la sociedad se acrecientan y las empresas, los gobiernos y las demás organizaciones deben responder a dichas exigencias. Las empresas adoptando prácticas responsables y los gobiernos y demás organizaciones, apoyando y fomentando tales prácticas.

A lo largo de estas fases de la evolución de la RSC también han surgido una serie de teorías que pretenden explicar las motivaciones de las empresas para sus actuaciones socialmente responsables. Cancino Del Castillo y Morales (2008, p. 16-45) las agrupan en cuatro grandes categorías: teorías instrumentales, teorías integradoras, teorías de carácter político y, teorías sobre la ética y la moral en los negocios.

Las teorías instrumentales se enfocan en el logro de objetivos económicos sobre las actividades sociales, es decir, están orientadas al estudio de las actividades de RSC que contribuyen a la creación de riqueza empresarial y los principales exponentes de estas teorías son Friedman (1970), Murray y Montanari (1986), Litz (1996), y Porter y Kramer (2002). Las teorías integradoras derivan su nombre del interés que tienen por explicar las actividades de RSE desde la integración de diversas demandas sociales, tales como las leyes, las políticas públicas y la gestión de los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa. Cuatro de las más importantes propuestas en relación con estas teorías son Carroll (1979), Jones (1980), Vogel (1986) y Wilcox (2005).

Las teorías de carácter político cuentan entre sus mayores exponentes a Davis (1960), Donaldson y Dunfee (1994), y Wood y Logson (2002). Estos autores intentan plasmar la necesidad del uso responsable del poder social que adquieren las empresas en la ejecución de sus actividades y/o en virtud de su tamaño, remarcando la existencia de derechos y deberes que la empresa puede reclamar y debe cumplir dentro de la sociedad de la cual forma parte. Finalmente, las teorías sobre la ética y la moral en los negocios, pretenden explicar el comportamiento corporativo socialmente responsable no desde la perspectiva económica sino desde la voluntad de perseguir fines éticos o morales, es decir, asumiendo que las actividades de RSC se fundamentan principalmente en valores éticos y el espíritu de servicio a la sociedad. Las propuestas más reconocidas en esta corriente son las de Freeman (1983), Kaku (1997), y Chomalí y Majluf (2007). Desde el enfoque ético, se considera que una empresa *“está dando una respuesta adecuada a su RSE cuando encuentre el acuerdo de todos los implicados. Este acuerdo será considerado siempre como un proceso y no un hecho, y la valoración ética del mismo dependerá del alejamiento o cercanía respecto a la inclusión de los múltiples stakeholders, las condiciones del diálogo y del posible acuerdo”* (González Esteban y García, 2006, p. 163).

Similar clasificación a la expuesta anteriormente, es presentada por De la Cuesta (2004, p. 47-56), donde se explica la RSE desde cuatro perspectivas: la cuestión moral (el *moral case*), una cuestión de negocios (*business case*), una cuestión económica (*economy case*) y una cuestión social (*social case*). En relación con la cuestión moral, explica la autora que las empresas y las organizaciones desempeñan un papel social en la comunidad y éste se hace cada vez más relevante a causa del impacto social y medioambiental que tienen sus actividades, por ello, la sociedad reclama una actuación ética no sólo de los individuos que componen la organización sino de ésta como ente que tiene derechos y contrae obligaciones. Desde esta visión de la RSE, se insiste en que *no es moral*: abaratar costes a través de la contratación o subcontratación de trabajadores en condiciones de salubridad y pago que están lejos de ser dignas, deforestar y desperdiciar los recursos naturales, producir bienes dañinos para la salud o imponer condiciones de negociación que van en detrimento de los menos favorecidos.

El enfoque de la cuestión de negocios, aboga por la RSC como una valiosa estrategia que contribuye para incrementar el beneficio de la empresa, es decir, se basa en los vínculos reales o potenciales entre la calidad de las relaciones de la empresa con sus *stakeholders* y sus resultados económicos. Bajo esta perspectiva no tiene sentido la obligatoriedad sino la voluntariedad para desarrollar actividades de RSE que finalmente repercuten sobre la cuenta de resultados empresarial. La deficiencia de este enfoque radica en la dificultad para medir con precisión el efecto que tienen sobre la cuenta de resultados de la empresa las prácticas de RSE (Cegarra-Navarro y Rodríguez-Carrasco, 2004, p. 65), las cuales pueden coincidir con factores externos del mercado que aumenten el valor de la empresa.

La cuestión económica es una visión de carácter macroeconómico que considera a la RSC como una alternativa para el desarrollo sostenible y equilibrado del planeta. El análisis desde este enfoque resulta más complejo, pues se trata de asignar

responsabilidades entre los actores del mercado, es decir, los gobiernos, las empresas, los inversores y los consumidores. En cierta medida, se considera que estos dos últimos grupos son los principales responsables de lo que suceda con el planeta, no obstante, esto es relativo si se tiene en cuenta que los consumidores y los inversores no pueden tomar decisiones plenas si carecen de información y ésta depende directamente de los gobiernos y las empresas, de manera que se podría entrar en un verdadero “círculo vicioso” en el que nadie quiere asumir su responsabilidad, cuando lo cierto es que el deterioro medioambiental y el impacto social negativo que se deriva de la actividad empresarial es responsabilidad de todos los agentes del mercado.

La quinta y última perspectiva presentada por la autora es la perspectiva social, donde surge un importante debate: ¿debe primar la voluntariedad o debe existir un mínimo de regulación de la RSE? Las empresas están en favor de la primera alternativa, mientras diversos grupos sociales y sindicales insisten en la importancia de combinar la voluntariedad y la regulación, es decir, permitir que las empresas tomen iniciativas de RSC pero orientando e incentivando tales iniciativas desde los poderes públicos. Uno de los principales argumentos de los defensores de la regulación es que no se ha logrado demostrar que siempre las acciones socialmente responsables deriven en beneficios económicos para la empresa, con lo cual, ante la necesidad de sobrevivir en el mercado, éstas pueden abandonar sus buenas prácticas sociales y medioambientales.

Un enfoque ecléctico de los ya presentados es el de la gestión responsable, presentado en detalle por Del Castillo Mory (2011, p. 231-244). Expone la autora que las empresas han buscado incorporar acciones de RSE a los sistemas de gestión corporativos, con el fin de crear programas más alineados y abandonar las iniciativas filantrópicas aisladas o de inversión social desarticuladas de su estrategia corporativa. No obstante, el proceso de creación de una gestión responsable requiere no sólo un plan estructurado sino su puesta en marcha, que es donde la mayoría de organizaciones encuentra más obstáculos. La planeación y ejecución de estrategias de RSE debe partir del reconocimiento de las demandas de los diversos grupos de interés y la búsqueda de resultados en la denominada *3BL*, requiere la inserción de mecanismos de innovación y mejora continua de las relaciones con los *Stakeholders* que permita a la organización priorizar tres procesos principales: la institucionalización de una visión de prácticas responsables en toda la empresa; la integración de la responsabilidad en las estrategias corporativas, la formación del talento humano y los sistemas de gestión y; el aprendizaje a partir de estas experiencias. Para llevar a cabo esa gestión responsable, la empresa debe considerar los siete elementos básicos que se abordan en la Tabla 1-1.

Para articular la RSE con la estrategia empresarial, es fundamental para la organización, recordar que de los grupos de interés y de la manera como se relacione con ellos dependen su supervivencia y su posibilidad de crecimiento, por tanto, su estrategia debe permitirle diferenciarse de sus competidores, a través de la creación de valor vía intangibles como la fidelización de sus clientes y de trabajadores talentosos y, la gestión eficiente de los recursos naturales. Sin embargo, los directivos de las empresas deben cuidar sus decisiones y tener en cuenta los límites de la organización para evitar acciones

forzadas que en el largo plazo generan conflictos en la estrategia, la gestión y la reputación de la compañía.

Todos los enfoques presentados disponen de argumentos válidos para defender las prácticas de RSE, es decir, pese a la diversidad de intereses presentes en cada uno de ellos, todos coinciden en la importancia de que las organizaciones adopten prácticas socialmente responsables.

Elementos	Enfoque	Relación con el Desarrollo Sostenible
Grupos de interés	Los grupos de interés influyen en la gestión empresarial y a la vez se ven influidos por la misma.	Se consideran las necesidades de las generaciones futuras y se reconoce la necesidad de desarrollar alianzas con grupos de interés claves.
Recursos	Se gestionan los recursos que proveen los grupos de interés (mano de obra, materia primas, entre otros).	Se consideran los costes del ciclo de vida de los recursos y se toma en cuenta la búsqueda de la eficiencia en el uso de dichos recursos.
Liderazgo	La alta gerencia provee de la orientación y de las condiciones necesarias para asegurar la continuidad de la empresa.	Se adopta una visión de largo plazo en el enfoque del negocio y se integran las perspectivas económica, ambiental y social en las políticas corporativas y en los procesos de decisión
Procesos	Se desarrollan un conjunto de procesos que deben transformar los recursos en resultados que se adecuen a los requerimientos de los grupos de interés. Estos procesos deben ser planificados, implementados, operados, controlados y mejorados.	Se enfatiza en la búsqueda de eficiencia, en la necesidad de innovación y mejora continua.
Valores	La organización cuenta con un marco de principios, políticas y valores éticos que guían su operación y facilitan el desarrollo de una cultura sólida de compromiso con los grupos de interés.	Se resaltan los valores de equidad y diversidad y, se desarrollan prácticas de negocio éticas.
Objetivos	Se constituyen en el resultado directo de los valores y políticas de la organización, cubriendo un espectro amplio de dimensiones del desempeño.	Se establecen objetivos orientados al triple resultado (económico – social - ambiental), reconociendo la necesidad de compatibilizar los tres enfoques ante objetivos contrapuestos.

Resultados	Se diseñan indicadores de desempeño orientados a la satisfacción de los grupos de interés, basados en aspectos como la calidad, el cuidado del medio ambiente, aspectos de salud y seguridad laboral y de responsabilidad social.	Se desarrollan indicadores que rompen el <i>statu quo</i> en la toma de decisiones.
------------	---	---

Tabla 1-1. Los siete elementos de un modelo integrado de gestión responsable
Fuente: Del Castillo Mory (2011, p. 232)

2.3. Definiciones RSC

Hasta ahora se ha mencionado el posible origen de la RSC y las posturas que ha despertado este concepto, sin embargo, no se ha dicho en qué consiste o cómo puede definirse. Como se puede observar a continuación, varios autores y organismos públicos y privados han tratado de definirla o al menos de indicar qué es y qué no es RSC, pero hasta ahora aunque compartan algunos elementos, no existe una definición unificada. Según Ruíz (2007) no debe confundirse la RSC con la filantropía o el patrocinio, donde la empresa entrega recursos a terceros que disponen de autonomía para el aprovechamiento de los mismos, mientras que la RSC se encuadra en la propia gestión de la empresa. Sostiene el mismo autor que debe establecerse la diferencia entre la ética de los negocios y la RSC, la primera centrada en el comportamiento individual de las personas, mientras la segunda corresponde a una guía de conducta para la empresa, como si ésta fuera un ente con vida propia.

Afirma Ruíz (2012, p. 28) que la RSC o RSE es un concepto “nada claro” pero que puede entenderse más o menos de la siguiente manera: *“El elemento fundamental de la RSC radica en la implantación dentro de la empresa de la ética empresarial, no como una parte más del negocio, sino como una forma, una actitud y un modo de hacer el negocio mismo, en un momento en el que los clientes y la sociedad demandan de las empresas, no sólo la calidad de sus productos o servicios, sino su comportamiento ético a lo largo de todo el proceso de producción de bienes o servicios”*. Este acercamiento a lo que puede entenderse como RSC tiene como principal elemento a destacar que privilegia las actitudes de la empresa no frente a las exigencias legales sino frente a la sociedad, frente a la comunidad con la cual interactúa en el desarrollo de su actividad empresarial.

La anterior, es solamente una entre las decenas de definiciones que sobre RSC que han surgido entre los organismos internacionales, los empresarios y los académicos. En un estudio publicado por Dahlsrud (2006) se analizan 37 definiciones de RSC, donde los elementos predominantes son: voluntariedad, grupos de interés, social, ambiental y económica. Aunque algunas definiciones integran los cinco elementos, otras se decantan en especial por lo social, lo ambiental y la voluntariedad. A continuación se citan algunas de las definiciones estudiadas por Dahlsrud y se incorporan otras que se corresponden con los elementos antes citados.

La Comisión de las Comunidades Europeas (2001) define la RSC como la *“integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”*. Diez años después, la Comisión ha creado la siguiente definición de la RSC *“la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”* (Comisión Europea, 2011, p.7). Esta nueva definición a priori, parece aportar pocos elementos en relación con lo que debe entenderse como RSE y al lado de la primera definición inclusive luce incompleta, sin embargo, cuando se profundiza en sus elementos, es posible descubrir que la nueva definición supera a la anterior, al elevar la responsabilidad de las empresas más allá de sus obligaciones jurídicas con la sociedad y el medio ambiente, propendiendo por la creación de valor compartido (empresa-sociedad).

Otra definición es aportada por De la Cuesta y Valor (2003, p. 7). Las autoras se refieren a la RSC como *“el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos”*. Por consiguiente, la RSC tiene incidencia sobre la propia gestión de la organización en sus actividades productivas y comerciales, al tiempo que afecta sus relaciones con los grupos de interés. Esta definición trae implícito un importante elemento: la globalización. Al considerar que la empresa interactúa en los ámbitos nacionales e internacionales se acerca más a la realidad económica y social actual.

Solana (2007, citado en González, 2012) define Responsabilidad Social como *“el término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos”*. Esta definición, al igual que la aportada por el Observatorio de RSC es muy similar a la ya presentada por De la Cuesta y Valor en el año 2003.

El observatorio de RSC (2013), dice de la RSC que *“es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto”*. En esta definición, están claramente incorporados los elementos de las dos definiciones de RSE propuestas por la Comisión Europea en los años 2001 y 2011, es decir, el comportamiento responsable con la sociedad considerando por un lado el marco jurídico aplicable a la empresa y por otro lado, desarrollando actividades de carácter voluntario que repercutan positivamente sobre la comunidad.

El Foro de Expertos en RSE (2005, p.7) expresa que *“la Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”*. Esta definición además de contener elementos relevantes como la consideración al gobierno y a la gestión empresariales, resulta de un valor resaltable por derivarse del trabajo conjunto personas que pertenecen a colectivos con perspectivas muy diversas en relación con la actividad empresarial, teniendo representación, entre otros colectivos: los consumidores y usuarios, las personas con discapacidad, los empresarios y organizaciones no gubernamentales de defensa de los derechos humanos y de ayuda a los colectivos menos favorecidos.

Por su parte, Khoury, Rostami y Turnbull (1999, citados en Dahlsrud, 2006) aluden a la RSC como un conjunto de relaciones entre la empresa y las partes interesadas (empleados, comunidades, propietarios, inversores, gobierno, proveedores y competidores), incluyendo inversión en extensión a la comunidad, creación y mantenimiento del empleo y, protección del medio ambiente.

Otra definición de RSC es presentada por Foran (2001), quien afirma que se trata de un conjunto de prácticas y comportamientos que las empresas adopten hacia sus trabajadores, hacia el entorno en que desarrolla sus operaciones, hacia las autoridades y con la sociedad civil. La RSC es producto de la relación entre el Estado, las empresas y otros actores de la sociedad civil. Aunque se trata de una definición propuesta en el año 2001, parece superar a muchas otras definiciones de su época o más recientes, pues tiene el importante valor de referirse no a lo que deben hacer las empresas sino a lo que efectivamente hacen en relación con sus partes interesadas, es decir, se trata no sólo de proponer acciones de responsabilidad social sino de llevarlas a cabo.

La organización Forética (2013) define la RSE como *“el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente”*. Esta organización resalta que si bien la RSE es de carácter voluntario, requiere un alto grado de compromiso y que pese a referirse a empresas, en realidad, la RSE afecta a todo tipo de organizaciones.

En la Norma ISO 26000 también se define la RSE, en este caso, se afirma que se trata de *“la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional”*

*de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones*⁴.

Es evidente que pese a la existencia de elementos comunes entre las anteriores definiciones, no hay uniformidad o consenso a la hora de decir qué es la RSC, de manera que el argumento presentado por Votaw (1972, citado en Garriga y Melé, 2004, p. 52) está tan vigente como hace 40 años, cuando el mencionado autor decía que la RSC significa algo, pero no siempre lo mismo para todos. Para algunos se refiere a obligación o responsabilidad legal, para otros es el comportamiento socialmente responsable en sentido ético, otros simplemente lo comparan con una contribución a la caridad, otros lo toman en el sentido de conciencia social, muchos de los que más fervientemente la abrazan la ven como sinónimo de legitimidad en el contexto al cual pertenecen y otros pocos, la ven como una manera de imponer a los hombres de negocios unos estándares de comportamiento más altos que al resto de los ciudadanos.

2.4. RSC y Desarrollo Sostenible

El desarrollo sostenible (también denominado sustentabilidad o sostenibilidad) tuvo su auge principal a partir del año 1987 con la publicación del denominado *Informe Brundtland*, donde se puso de manifiesto que el crecimiento de la población producto de los nuevos nacimientos pero también del aumento en la expectativa de vida ha hecho que la producción se eleve a niveles antes no imaginados. Este incremento exponencial de la producción ha traído consecuencias nefastas para planeta, por lo que, de no adoptar las medidas necesarias, la situación se podría volver insostenible.

Durante mucho tiempo se equiparó el concepto de crecimiento al de progreso, sin embargo, este errado criterio de medición del progreso ha contribuido a la generación de los actuales problemas medioambientales y sociales. Ante esta situación, surgió el concepto de desarrollo sostenible, que tomó fuerza durante la década de los años 90 y que sugiere la necesidad de considerar todos los impactos que una actividad productiva tiene sobre la sociedad y su entorno. En las últimas décadas, se han incorporado nuevos elementos en el análisis de los beneficios de las empresas y en la decisión de compra de los consumidores. Se ha profundizado la preocupación por el medio ambiente y los desastres ocasionados sobre la naturaleza por los procesos productivos y por el transporte de productos ha empezado a tener impacto sobre la conciencia mundial (Caravedo, 2011, p. 30) y aunque es cierto que la preocupación inicial sobre sostenibilidad era medioambiental, una perspectiva más actual e integral considera además el elemento social como parte del desarrollo sostenible (Varsasvsky y Fernández, 2006, p. 46).

⁴ Las actividades incluyen servicios, productos y procesos y, las relaciones se refieren a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia.

El desarrollo sostenible se centra también en la equidad intergeneracional, que implica tener en cuenta las necesidades y las preferencias de las generaciones futuras mientras se busca el desarrollo global (Saavedra, 2010, citado en González, 2012, p. 28), debe ser equitativo y asignar responsabilidades proporcionales a quienes contaminan, en pocas palabras, responder a los que Doménech (2009, p. 28) ha catalogado como los principios básicos que rigen el desarrollo sostenible y que se citan a continuación:

- *Principio de sostenibilidad: a raíz del Informe Brundtland, el desarrollo sostenible se define como el tipo de desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones actuales sin poner en peligro las posibilidades de desarrollo de las generaciones futuras.*
- *Principio de equidad: principio según el cual cada persona tiene derecho, aunque no la obligación, a hacer uso de la misma cantidad de espacio ambiental (energía, materias primas no renovables, terreno agrícola, bosques, capacidad de absorción de CO₂, etc.).*
- *Principio de precaución: según el cual se establece la conveniencia de tomar medidas antes de tener la seguridad de que se van a producir determinados efectos, debido a la gravedad y alta probabilidad de éstos.*
- *Principio de responsabilidad diferenciada: principio según el cual las obligaciones que un país debe asumir se establecerán de acuerdo con su responsabilidad en el problema y su grado de desarrollo.*
- *Principio de “quien contamina, paga”: principio según el cual los causantes de perjuicios o de un atentado al medio ambiente deben responder económicamente de las medidas para su corrección.*

La sostenibilidad es un tema que ocupa las agendas de los gobiernos en todo el mundo, así lo confirma la realización de la cumbre mundial sobre desarrollo sostenible⁵, también comunicaciones como la entregada por la Comisión Europea (2010) sobre Europa 2020: una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador y la firma del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Así, las cumbres y congresos mundiales y, las comisiones nacionales o regionales se convierten en el espacio propicio para que los líderes mundiales creen propuestas y estrategias para buscar un crecimiento sostenible.

⁵ Se destacan la *Cumbre de Johannesburgo 2002* y *Rio+20 Cumbre sobre desarrollo sostenible del año 2012*.

Existen otras perspectivas más ambiciosas en relación con el desarrollo sostenible, que prácticamente lo hacen equivalente a la RSC, por ejemplo la presentada por García (2010, P.26-52), donde además del aspecto medioambiental se incorporan los asuntos sociales, económicos y se consideran las repercusiones del producto durante todo su ciclo de vida. Afirma el autor que hoy en día “*ambas expresiones definen un mismo concepto: comportarse éticamente desemboca en un Desarrollo Sostenible*”. Teniendo en cuenta que la sostenibilidad o Gestión Sostenible (GS) hace referencia al conjunto de compromisos y obligaciones de carácter ético y legal, adquiridos por las organizaciones como consecuencia del impacto que tiene su actividad sobre los ámbitos social, laboral, económico, medioambiental y de los derechos humanos, es necesario que las empresas productivas articulen las diferentes variables del diseño, el ciclo de vida y el impacto del producto con la realidad de la GS para responder a las nuevas exigencias sociales (Ver Figura 1-2 La Gestión Sostenible (GS) como concepto integrador).

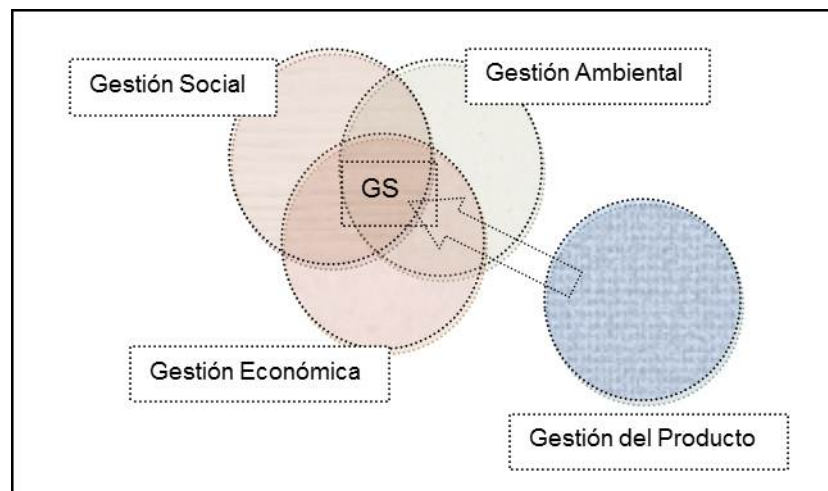


Figura 1-2 La Gestión Sostenible (GS) como concepto integrador
Fuente: García (2010, p. 37)

La gestión económica implica que además de obtener beneficios, que es lo esperado en cualquier empresa privada, parte de esos beneficios sean invertidos en programas y actividades que beneficien a la comunidad, no obstante que estos podrían convertirse en el mediano y el largo plazo en un nuevo ciclo de ganancias para la empresa si la vuelven más atractiva para los consumidores y los inversionistas.

La gestión social por otro lado, va más allá de la filantropía e implica la creación y financiación de proyectos que favorezcan el desarrollo personal de los empleados y que promuevan la igualdad de oportunidades y la integración de los colectivos menos favorecidos, pero sobre todo, implica el respeto a la vida y a la libertad, a los derechos laborales y a la soberanía de los Estados en los que opera la empresa. La gestión ambiental debe ir más allá del cumplimiento de las exigencias legales, procurando una producción más limpia, no sólo en relación con las emisiones de CO₂ si no también protegiendo las fuentes hídricas y dando un adecuado tratamiento a los residuos sólidos que se generan en el proceso productivo. Las empresas pueden contribuir para hacer frente al deterioro medioambiental a través de numerosas iniciativas, tales como: elegir

materias primas menos perjudiciales, reciclar o reutilizar materiales e instalar sistemas que faciliten el control del gasto de energía eléctrica. Por último, la gestión del producto debe ir más allá de las fases de fabricación y distribución, debe incorporar todas las fases del ciclo de vida del producto, es decir, diseño, fabricación, distribución, uso y tratamiento residual.

La combinación de los cuatro elementos anteriores componen la GS, necesaria para que una empresa sea viable a largo plazo inclusive en el campo financiero, sobre todo a raíz de la creciente importancia que los inversionistas, los gobiernos y los consumidores le otorgan a la gestión empresarial responsable. Una GS se revierte en creación de valor para los accionistas porque crea buena reputación corporativa y para la comunidad en general porque las buenas prácticas empresariales derivan en mejores condiciones laborales, protección a la sociedad y cuidado al medio ambiente que finalmente es de todos y para todos.

3. Gestión de la RSC

3.1. Gestión empresarial responsable

La gestión de las organizaciones modernas debe integrar los aspectos sociales, medioambientales y económicos de manera que responda a las necesidades y exigencias del entorno. Dicho de otra manera, es necesario preocuparse por incorporar la RSC en la gestión empresarial, la cual tiene cada vez mayores retos ante la tendencia de los clientes y los consumidores a exigir que las empresas suministren bienes y servicios en los cuales el ciclo de vida del producto sea completado cuidadosamente, utilizando materiales y procesos que respeten el medio ambiente y que no vulneren los derechos de las personas.

La que puede denominarse como “gestión empresarial responsable” debe considerar que la permanencia en el mercado a largo plazo depende en gran medida de la relación que la empresa con sus grupos de interés. Las actividades sociales y ambientales que vayan más allá de las exigencias legales, la divulgación de información y las acciones más proactivas que reactivas son recibidas positivamente por estos grupos, es decir, el desempeño de la organización redundando directamente sobre su reputación corporativa, considerada hoy por hoy uno de los activos intangibles más importantes para cualquier organización.

El Modelo de Arthur D. Little y *Business in the Community* (2003, citado en Heredia y Gómez, 2010, p. 16), identifica seis potenciales beneficios cuando la organización lleva a cabo acciones de RSE: reputación, gestión de riesgos, satisfacción de los empleados, innovación y aprendizaje, acceso al capital y resultados financieros. Éste último podría considerarse resultado de los otros cinco y al mismo tiempo, como el reflejo de que la empresa está incrementando su valor. La sociedad y el Estado delegan cada vez mayores responsabilidades sobre las empresas y éstas han asumido el reto, sin embargo, todavía no es claro si lo hacen por convicción o porque ven a la RSC como un vehículo para mejorar su reputación y obtener mayores beneficios económicos.

La construcción de un modelo de gestión empresarial responsable precisa que la organización identifique a sus grupos de interés con la finalidad de poder crear políticas y estrategias que satisfagan sus necesidades. Las organizaciones privadas como principal motor de desarrollo en todo el mundo deben propender por gestionar los recursos de manera eficiente y relacionarse adecuadamente con sus grupos de interés. Es común que la relación de la empresa con sus partes interesadas se establezca en tres dimensiones: social, medioambiental y económica, aunque algunos autores intentan describirla de manera más amplia, como sucede con Doering *et. al.* (2002, p. 10-55), quien habla de 19

factores clave para las organizaciones y los agrupa bajo cinco categorías: servicio a la sociedad, más valor con menos impacto, preservar los recursos, hacer negocios en un mundo en red y ganarse la licencia para operar (ver Tabla 2-1)

Categoría	Aspectos	Descripción
Servicio a la sociedad	Demografía	El crecimiento de la población se convierte a la vez en una fuerza importante para la formación de los mercados internacionales y en la raíz de los grandes retos económicos y sociales de la sociedad. La creciente población de jóvenes en los países en desarrollo representa un mercado importante de mano de obra y consumo que para su construcción y desarrollo requiere el fomento del empleo estable y el suministro a la comunidad de productos y servicios que satisfagan las necesidades básicas, que sean accesibles, asequibles y culturalmente atractivos.
	Riqueza	Se requieren el desarrollo de nuevos modelos de negocio y la innovación como alternativas para disminuir la brecha entre los ingresos de los pobres y los ricos, conseguir un acceso más equitativo a las oportunidades y aliviar la pobreza, problemas que de no ser atendidos desencadenan crisis sociales y económicas.
	Nutrición	La producción, el transporte y la distribución de alimentos es una de las actividades económicas más importantes de la economía mundial. La cadena de suministro del sistema alimentario contribuye al crecimiento y desarrollo económico y a combatir los problemas de desnutrición, sin embargo, este sector todavía no es medioambientalmente sostenible ni satisface las necesidades de toda la población, por lo que, eliminar el hambre requiere cambios significativos en las políticas nacionales e internacionales.
	Salud	La salud de los empleados, los clientes, los accionistas y los demás grupos de interés es una preocupación para las empresas porque ésta afecta directamente a la productividad. Mejorar la salud en un mundo desarrollado requiere incrementar el acceso a la sanidad, mejorar la educación sanitaria y los servicios de planificación familiar, proveer agua potable y programas de vacunación y, crear incentivos económicos para el saneamiento y la medicina preventiva.

Categoría	Aspectos	Descripción
	Educación	La educación ayuda a asegurar que las personas tendrán las habilidades para ser trabajadores productivos, consumidores informados, ciudadanos responsables y grupos de interés en el gobierno y las empresas. La educación contribuye para que las personas aumenten sus ingresos, protejan sus derechos y libertades y, tomen de manera más libre, decisiones que afecten sus vidas.
Más valor con menos impacto	Consumo	Se prevé que un aumento del 50% en la población para el año 2050, que estará acompañado de un incremento extraordinario del consumo. Las empresas deberán desarrollar estrategias para atender el consumo siendo eficientes y competitivas, manteniendo una producción sostenible.
	Energía	Aunque la energía satisface necesidades básicas de la población, su uso en la producción de bienes y servicios está generando importantes costes medioambientales como el cambio climático. Por esto, las empresas más proactivas están revisando sus consumos energéticos y sus emisiones y están trabajando en el desarrollo de fuentes alternativas que permitan reducirlos.
	Emisiones	Las emisiones y los residuos representan costes para las empresas y son una amenaza para las generaciones actuales y futuras así como para los ecosistemas. Para solucionar estos problemas, se requiere minimizar el origen y desarrollar modelos industriales que: aprovechen residuos como insumos para otros procesos, utilicen materiales biodegradables y reciclen el agua.
	Eficiencia	A pesar del desarrollo de nuevos modelos más eficientes, la producción de materiales y de residuos sigue creciendo, siendo necesario continuar con el desarrollo de programas que mejoren la productividad y reduzcan la responsabilidad ambiental, como son el reciclaje de materias primas, subproductos y productos en toda la cadena de producción y el ciclo de vida del producto y la transferencia de tecnologías eco-eficientes.

Categoría	Aspectos	Descripción
Preservar los recursos	Ecosistemas	El sector privado tiene un creciente interés (y una oportunidad de negocio) en la administración de recursos naturales que son hasta ahora considerados <i>bienes comunes</i> de libre acceso, pero que podrían ser tratados como activos con un valor de mercado y de este modo, incentivar su conservación. Aquellas empresas que sean capaces de disminuir los costes y las responsabilidades asociados a la explotación de los ecosistemas, serán más competitivas y sostenibles.
	Agricultura	La degradación y la destrucción de los ecosistemas como consecuencia de la sobre explotación o de su conversión hacia usos agrícolas para incrementar la producción de alimentos (para humanos y animales) plantea un reto importante para el sector privado. Las organizaciones pueden jugar un rol importante en la conservación de los ecosistemas, mediante la investigación sobre prácticas agrícolas sostenibles y la transferencia de este conocimiento a los agricultores locales, a fin de conservar y proteger recursos como el agua, el suelo y las especies vegetales y animales.
	Agua	El agua es un preciado recurso, necesario para todos los seres vivos y también para las actividades empresariales, cuyo coste se ha incrementado (y lo seguirá haciendo), ante su creciente demanda. Urge una mejora de la eficiencia en el uso del agua que puede lograrse en parte, promoviendo su consumo racional y reduciendo la energía que se consume en su bombeo y refrigeración. Es necesario además, revisar las políticas gubernamentales de muchos lugares del mundo, que hasta ahora han demostrado no ser eficientes para lograr la protección de este importante recurso.
Hacer negocios en un mundo en red	Urbanización	Se está presentando un incremento considerable de la población que reside en zonas urbanas. Este crecimiento resulta beneficioso para las empresas gracias a la mayor demanda de bienes, servicios e infraestructuras así como el aumento de los consumidores y la mano de obra disponibles. Esta concentración de la población en zonas urbanas será mayor en los países en desarrollo, creando una oportunidad para los sectores público y privado, de conseguir que las ciudades sean mejores lugares para vivir, trabajar y hacer negocios, pero ello requiere

Categoría	Aspectos	Descripción
		mejoras importantes en los servicios de salud, la educación y la prestación de servicios de saneamiento básico.
Hacer negocios en un mundo en red	Movilidad	La movilidad abre oportunidades de mercado pero también permite la entrada de competidores. La movilidad sostenible se convierte en una de las principales áreas de innovación y las empresas están entrando en una carrera para desarrollar vehículos de combustibles alternativos más asequibles y eficientes.
	Comunicaciones	La revolución de las comunicaciones puede alimentar la transición de una economía basada en los recursos naturales a una economía basada en el conocimiento. Las tecnologías digitales generan mayor eficiencia transaccional, mejoras en los controles de fabricación y crean alternativas para la logística y la producción eficientes.
	Mano de obra	El incremento de las competencias de los trabajadores es crucial para el éxito de la empresa en una economía globalizada. Las habilidades de los trabajadores no se no dependen únicamente de los modelos de educación tradicional, se construyen a través de la formación de adultos y la formación de los trabajadores a lo largo de toda su carrera. Las empresas tendrán un reclutamiento y una retención exitosos de sus trabajadores en un mercado laboral competitivo si ofrecen condiciones laborales adecuadas, como flexibilidad horaria, prestaciones a la maternidad y expectativas de crecimiento.
Ganarse la licencia para operar	Democracia	Las sociedades democráticas crean mejores condiciones para las economías basadas en el mercado, al favorecer el desarrollo de operaciones comerciales seguras, la inversión y el crecimiento, mientras en los países no democráticos, se pone en peligro la licencia para operar y el desarrollo empresarial.
	Responsabilidad	La creciente participación ciudadana en los asuntos gubernamentales y empresariales se refleja en el aumento de las ONG's y en la presión sobre las empresas para que actúen con transparencia y revelen información sobre su desempeño medioambiental y social. El comportamiento irresponsable en parte de la

Categoría	Aspectos	Descripción
		cadena de suministro o en un lugar distante puede dañar severamente la reputación de una multinacional, por tanto es necesario poner en marcha acciones y nuevos productos socialmente responsables.
	Privatización	En las últimas décadas, los gobiernos de muchos países en desarrollo han buscado más y más privatizaciones como estrategia para disminuir el déficit público, atraer inversionistas y liberalizar y expandir los mercados. El sector privado ha eclipsado al sector público como mayor financiador de desarrollo pero no lo ha reemplazado. Las proyecciones indican que en los próximos años, la participación del sector privado en diversos proyectos públicos será aún mayor y que hasta ahora se ha desarrollado tan sólo una pequeña parte del mercado de las privatizaciones.

Tabla 2-1. Elementos que inciden sobre el desempeño empresarial
Fuente: elaboración propia a partir de Doering *et. al.* (2002, p. 10-55)

Los 19 aspectos anteriormente descritos constituyen un entramado que une a la organización con sus grupos de interés, por tanto, la manera como la empresa gestione cada uno de ellos puede incidir directamente en sus posibilidades de crecer y permanecer en el mercado en el largo plazo. La perspectiva de una gestión empresarial responsable no riñe con la obtención de beneficios económicos, por el contrario, podría decirse que es la mejor forma de combinar las responsabilidades empresariales de satisfacción de las necesidades de la comunidad, generación de riqueza y respeto por el medio ambiente y la sociedad.

3.2. Grupos de interés o partes interesadas

Los grupos de interés hacen cada vez mayores exigencias a las empresas y éstas, hacen lo posible por responder a tales exigencias. El primer paso para atender adecuadamente las necesidades de los *stakeholders* es identificarlos, teniendo presente su carácter dinámico. Aunque existen grupos de interés que parecen *genéricos*, en realidad no lo son, pues la ubicación geográfica de la empresa y su actividad económica se convierten en determinantes de los grupos que afectan a la empresa o que se ven afectados por ésta (García, 2010, p. 63). De lo anterior se deriva que la identificación de las partes interesadas está directamente relacionada con las características propias de cada organización, tales como su tamaño, área geográfica de influencia, carácter societario, actividad económica, etc.

De acuerdo con Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpää (2006, p. 25) la identificación de los *stakeholders* puede realizarse en distintas dimensiones:

- **Por responsabilidad:** *personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.*
- **Por influencia:** *personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.*
- **Por cercanía:** *personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.*
- **Por dependencia:** *se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.*
- **Por representación:** *personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.*

Otra alternativa para identificar a los grupos de interés es la propuesta por Ricart y Rodríguez (2002, p. 9), quienes sugieren la existencia de partes interesadas más o menos comunes a la mayoría de empresas y las agrupan bajo tres diferentes niveles: nivel consustancial, nivel contractual y nivel contextual. Las partes interesadas *consustanciales* son aquellas sin las cuales la existencia de la empresa sería imposible. Este nivel agrupa a los accionistas e inversores, los empleados y los socios estratégicos. Las partes interesadas *contractuales*, como su nombre lo indica, son aquellas con las cuales la empresa tiene algún tipo de contrato formal, como son los clientes, las entidades financieras, los proveedores y los subcontratistas. Finalmente, las partes interesadas *contextuales* son las que representan de una manera más firme y segura la defensa de bienes comunes como el medio ambiente, la paz, la seguridad, la libertad y la justicia, de manera que desempeñan un papel fundamental en la consecución de credibilidad y la aceptación de sus actividades de la empresa (licencia para operar). Este último nivel agrupa a la administración pública, la sociedad y los creadores de opinión y conocimiento.

Una vez identificados los grupos de interés, la empresa debe crear un diálogo permanente con éstos para responder a sus necesidades. Es importante precisar que la

intensidad de las relaciones de la empresa con sus *stakeholders* no es siempre la misma y que existen grupos “críticos” dada la relevancia que tienen para la organización. Según datos obtenidos por la Fundación Entorno B.C.S.D España (2006, citada en García, 2010, p. 66), las empresas españolas consideran que los clientes, los accionistas y los empleados son los que más influencia tienen sobre la organización a lo largo del tiempo, por lo que concentran gran parte de sus esfuerzos en satisfacerlos.

3.3. Principales iniciativas de RSC

La gestión empresarial responsable requiere la construcción de modelos y esquemas de trabajo que faciliten su implementación en las organizaciones y como respuesta a esta necesidad, han surgido numerosas propuestas públicas y privadas en relación con la RSC y el desarrollo sostenible. Algunas de ellas son de carácter general y otras están pensadas para sectores económicos específicos o ciertos tipos de empresas en virtud de su tamaño u operación transfronteriza. Aunque las iniciativas sobre RSC existentes superan las doscientas, en este capítulo se abordarán aquellas que tienen carácter más general y que tienen una amplia difusión a nivel internacional como son: AA 1000, SA 8000, IQNet SR 10, SGE 21:2008, *Global Compact*, Directrices de la OECD para empresas multinacionales, ISO 26000 y GRI. Para cada una de las iniciativas mencionadas se hará una breve reseña y el principal énfasis recaerá sobre el GRI porque esta propuesta incorpora una serie de indicadores para medir el desempeño organizacional en RSC, por lo que, es de interés para esta investigación que se centra en indicadores de RSE en el ámbito de la logística y el transporte.

3.3.1. AA 1000 y SA 8000

Tanto la norma AA 1000 como la SA 8000 son normas de aseguramiento de la calidad que superan la frontera de los estándares tradicionales para responder a las necesidades actuales, es decir, auditoría y aseguramiento que incorpore los elementos de la sostenibilidad y la RSC. La norma AA1000 fue creada por el *Institute of social and ethical accountability* (ISEA) en el año 1999, no obstante ha continuado su evolución y es objeto de evaluaciones y modificaciones frecuentes. La norma SA 8000 surge en el año 1997 por iniciativa del “*Council of Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA) y ahora está bajo la tutela del *Social Accountability International* (SAI) que ha hecho entrega de nuevas versiones de la SA 8000, la última de ellas en el año 2008.

La norma de aseguramiento AA 1000 es un estándar de rendición de cuentas, de aplicación voluntaria que permite “*evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas*

y competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento” (ISEA, 2003, p. 5). Esta norma considera como indispensables para su aplicación en la organización informante, la transparencia, la responsabilidad y el cumplimiento (ISEA, 1999, p.18-19) y evalúa, entre otros aspectos, la manera como la organización informante responde a las demandas de los grupos de interés. Esta iniciativa apoya los informes de la organización (públicos o no) que sigan estándares y lineamientos específicos, tales como las memorias de sostenibilidad elaboradas bajo la Guía GRI (ISEA, 2003, p. 6-7).

La AA 1000 se fundamenta en tres principios básicos: relevancia, exhaustividad y capacidad de respuesta. El principio de relevancia implica que un experto en aseguramiento confirme si la organización informante ha incluido en el informe, la información necesaria requerida por los grupos de interés en relación con los resultados sostenibles, de manera que estén en capacidad de hacer juicios, tomar decisiones y ejecutar acciones tomando como base esa información. El principio de exhaustividad requiere que el experto en aseguramiento evalúe en qué medida la organización informante puede identificar y comprender los aspectos relevantes de su desempeño sostenible en relación con sus actividades, productos, servicios y vinculados económicas, pero también, requiere que el experto identifique las deficiencias relevantes que la organización informante tenga acerca de su desempeño y discuta con ella las que sean producto de la falta de exhaustividad.

El tercer principio, la capacidad de respuesta, requiere que el experto en aseguramiento evalúe si la organización informante *“ha respondido a las preocupaciones, políticas y normas relevantes de las partes interesadas, y si sus respuestas han sido comunicadas de manera adecuada en el informe. Si lo ha hecho, su reporte debe mostrar lo que se ha decidido hacer en respuesta a las preocupaciones e intereses especificados por las partes interesadas, así como proveer de indicadores adecuados y asociados a cambios en el desempeño sostenible”* (ISEA, 2003, p. 18).

La norma SA 8000 es un estándar de certificación auditable por terceras partes, aplicable a empresas de cualquier tamaño y sector económico (excepto sector agrícola e industrias extractivas) que estén interesadas en desarrollar, mantener y aplicar los principios y procedimientos incluidos en esta norma y demostrarlo a sus partes interesadas. La SA 8000 está focalizada en las prácticas y las condiciones laborales, abordando temas como el trabajo infantil, los trabajos forzados, la salud y la seguridad en el trabajo, la libertad de asociación, el derecho a la negociación colectiva, la discriminación, el horario de trabajo y la remuneración.

El proceso de auditoría en la SA 8000 requiere el cumplimiento de unos pasos o fases que comienzan con la preparación de la compañía, informando a los colaboradores

acerca del proceso que se adelantará. A continuación es necesario que la empresa desarrolle un plan “pre-evaluación” basado en las condiciones particulares de trabajo en sus instalaciones, en este momento se definen las características, alcance y costes de la auditoría. Lo siguiente es determinar los actores clave del proceso de auditoría, entre ellos, expertos del sector, organizaciones no gubernamentales y otros organismos públicos y privados. La cuarta etapa responde al proceso de documentación de la participación de los actores clave, siempre respetando su decisión de permanecer o no en el anonimato respecto de sus opiniones y juicios. La quinta y última fase corresponde a la auditoría propiamente dicha, donde se realizan entrevistas, observación directa, reuniones con distintos miembros de la organización y se prepara el informe (SAI, 2004, p. 133-159).

Ambas normas (AA 1000 y SA 8000) son aplicables a diversos tipos de organización, pretenden responder a diferentes grupos de interés y se fundamentan en el mejoramiento continuo. Su metodología se basa en un enfoque racional-analítico de los problemas dentro y alrededor de las organizaciones, para lo cual utilizan la misma clase de métodos, herramientas, instrumentos y mecanismos de aproximación paso a paso (Göbbels y Jonker, 2003, p. 57).

3.3.2. IQNet SR 10 y SGE 21:2008

Estas dos normas también se han creado con la intención de que las empresas puedan certificarse en materia de RSE. La IQNET SR 10 es una certificación del *Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social*, propuesta por AENOR y elaborada por IQNet para responder a las necesidades de las empresas, ante el surgimiento de la ISO 26000 como estándar de responsabilidad social sin fines de certificación. Por su parte, la norma SGE 21 surgió en el año 2000 y desde entonces, Forética ha presentado tres versiones de la misma, la más reciente en el año 2008. Se trata de un estándar de aplicación voluntaria con fines de certificación, a través del establecimiento, implantación y evaluación en las organizaciones, de un sistema de gestión ética y socialmente responsable dentro del marco propuesto por Forética.

Para certificarse bajo la norma IQNet SR 10, la organización debe “establecer, documentar, implementar, revisar y mejorar continuamente un sistema de gestión de la responsabilidad social de acuerdo con los requisitos de este estándar, y determinar cómo va a cumplir estos requisitos” (IQNet, 2011, p. 18). El sistema de gestión de la responsabilidad social debe documentarse, para lo cual se requiere la creación de un manual de responsabilidad social; una política, el código de conducta y los objetivos, metas y programas en materia de responsabilidad social; los procedimientos y los registros requeridos por el

estándar y demás documentación necesaria para asegurar la eficaz planificación, operación y control de las actividades.

El proceso de certificación depende en gran medida de la alta dirección, la cual debe *“proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la responsabilidad social, así como con la mejora continua de su eficacia”* (IQNet, 2011, p. 21). Además, es responsabilidad de la alta dirección, definir y aprobar la política de responsabilidad social de la organización, garantizando el cumplimiento de los siete principios de la responsabilidad social⁶ previstos en la norma ISO 26000 y asegurando que se establecen, documentan, implementan y mantienen objetivos, metas y programas de responsabilidad social en los diferentes niveles organizacionales.

El sistema de gestión de la responsabilidad social debe considerar todos los impactos significativos que se derivan de las actividades de la organización y que afectan a los grupos de interés, establecer mecanismos y sistemas que faciliten la rendición de cuentas y contribuir para que la organización pueda suministrar información oportuna y transparente a las partes interesadas.

Requisitos ante propietarios, accionistas e inversores. La organización debe llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente que permita maximizar el beneficio de forma sostenible. Además debe establecer los mecanismos y sistemas de control necesarios para asegurar que las personas que integran el gobierno de la organización desempeñan sus funciones de acuerdo con los compromisos y valores establecidos en la política de responsabilidad social y en el código de conducta y bajo los valores de honestidad, rigor y lealtad hacia los intereses de los accionistas, inversores y donantes.

Requisitos ante los empleados. Este sistema debe incorporar las políticas y programas necesarios para garantizar las buenas prácticas laborales, combatiendo la discriminación, el trabajo infantil y el trabajo forzoso, mientras fomenta los derechos y libertades de los trabajadores, se protege su intimidad y se procura el equilibrio entre la vida personal, laboral y familiar.

⁶ Los siete principios de la responsabilidad social establecidos en la norma ISO 26000 son: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto por los derechos humanos.

Requisitos ante los proveedores. Se deben fomentar las prácticas de responsabilidad social en toda la cadena de suministro, es decir, la organización debe establecer contratos de acuerdo con los principios de transparencia, veracidad, confianza y buena fe; adoptar medidas para combatir la corrupción y los sobornos e implementar mecanismos que garanticen el respeto por la privacidad y la confidencialidad de la información de sus proveedores.

Requisitos ante los competidores. La organización debe cumplir la legislación en la relación con sus competidores, respetar sus derechos de propiedad (tangible e intangible), definir políticas que garanticen la no realización de prácticas de competencia desleal, abstenerse de promover o suscribir acuerdos que restrinjan de forma ilegal o indebida la libre competencia, no difundir información falseada o tendenciosa sobre los competidores.

Requisitos ante la administración pública. La organización debe mantener una relación de transparencia y colaboración con los diversos órganos de las administraciones públicas, abstenerse de cualquier injerencia ilegítima en el ámbito político, cumplir sus obligaciones fiscales y adoptar medidas para evitar la corrupción y el soborno.

Requisitos ante la comunidad y la sociedad. La organización debe “contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad y el entorno donde opera mediante las actividades que le sean propias y otras adicionales en la medida de sus posibilidades” (IQNet, 2011, p. 34) y aprovechar su capacidad dinamizadora y generadora de riqueza para mejorar el entorno en el que opera, promover la contratación local de empleados en los distintos niveles organizacionales y procurar beneficios tanto para la organización como para la comunidad.

Requisitos ante el medio ambiente. Es responsabilidad de la organización llevar a cabo la identificación y evaluación de los impactos ambientales de su actividad a fin de gestionarlos correctamente, evitando o minimizando sus efectos sobre el cambio climático y optimizando la utilización de materiales, combustibles, energía y cualquier otro recurso natural. Así mismo, la organización debe respetar y proteger los ecosistemas y la biodiversidad.

Todas las áreas mencionadas deben ser objeto de evaluación y auditoría para determinar si la organización está en condiciones de obtener una certificación de su sistema de gestión de la responsabilidad social. Si durante el proceso de auditoría se establece que alguna o algunas áreas todavía no cumplen con las condiciones necesarias no es posible certificar el sistema de gestión, sin embargo, se pueden adoptar las medidas correctivas que permitan obtener la certificación posteriormente.

Pasando a la norma SGE 21, su promotor Forética (2008, p. 2), afirma que *“La Gestión Ética y Socialmente Responsable constituye una respuesta de las organizaciones a los retos de transparencia, integridad y sostenibilidad, entendida esta última en su triple vertiente: económica, ambiental y social”*, áreas en las que se concentra esta norma de certificación.

La SGE 21 puede aplicarse a la organización en su conjunto o a determinadas unidades de la misma y es compatible e integrable con los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y/o prevención de riesgos laborales, entre otros. Obtener la certificación bajo este estándar implica que la organización adquiera un compromiso voluntario con la sostenibilidad económica, social y ambiental, siendo imprescindible aplicar los valores éticos presentes en la norma, demostrarlos y mantenerlos. Dentro de la norma SGE 21 se contemplan las siguientes nueve áreas de gestión:

Alta dirección. Es en esta área en la que la norma dispone de mayores detalles, demostrando la importancia de la alta dirección para lograr que las políticas, planes y proyectos de RSE se ejecuten debidamente. De la alta dirección dependen varios aspectos como la creación y difusión del código de conducta; la definición de estrategias para cumplir la legislación aplicable a la organización; la creación de un comité de gestión ética y responsabilidad social que asegure la disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros para garantizar que el sistema de gestión ética y socialmente responsable se establece, implanta y mantiene de forma eficaz y alineado con la estrategia y los objetivos de la organización.

También corresponde a la alta dirección el establecimiento de un plan de RSE que contenga objetivos medibles, comparables y verificables; la creación de un modelo para comunicarse con los grupos de interés; la definición de una política pública de lucha contra la corrupción; la verificación y seguimiento del

sistema de gestión de la RSE, la elaboración de planes de mejora continua; y la elaboración y comunicación de informes de RSC que deben presentarse al menos cada dos años.

Clientes. En su relación con los clientes la organización debe preocuparse constantemente por la calidad de sus productos y/o servicios, desarrollar mejoras continuas apoyándose en criterios de I+D+i, presentar sus productos y/o servicios al público utilizando información clara y criterios comerciales honestos, y tomar las medidas necesarias para garantizar la seguridad del producto y/o servicio.

Proveedores. La organización debe definir criterios de compra responsable, en función de los aspectos éticos, laborales, ambientales y sociales que considere oportunos y que superen los requisitos legales aplicables y con base en tales criterios, clasificará a los proveedores en diversos grupos de acuerdo con los distintos niveles de riesgo. Así mismo, en la medida de sus posibilidades, colaborará con sus proveedores para que alcancen una mejora continua.

Personas que integran la organización. La organización debe proteger los derechos humanos, para lo cual debe garantizar el derecho de libre asociación y la defensa de los derechos de la infancia y la juventud; procurar condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias; velar por la igualdad de oportunidades y la no discriminación; crear mecanismos que garanticen la seguridad y la salud en el trabajo y establecer políticas que permitan conciliar la vida personal, laboral y familiar. También es responsabilidad de la empresa, atender las quejas y sugerencias que sus colaboradores tengan en relación con el sistema de gestión ética y socialmente responsable.

Entorno social. La relación de la organización con sus grupos de interés debe regirse por la transparencia no sólo en las acciones sino en la información que suministra. Además, la organización debe considerar los impactos (positivos y negativos) que sus actividades generan sobre las comunidades en las que opera y adoptar medidas oportunas para mejorar su contribución a la sociedad.

Entorno ambiental. La empresa debe identificar los impactos reales y potenciales que sus actividades pueden tener sobre el medio ambiente y establecer un programa de gestión ambiental para atender tales impactos, siendo

necesario que al menos cada dos años se informe a la comunidad sobre el desempeño medioambiental de la organización. También debe comprometerse públicamente a prevenir la contaminación (incluyendo estrategias contra el cambio climático) y a mejorar de forma continua su desempeño ambiental para favorecer el objetivo global de alcanzar el desarrollo sostenible. Es importante que la organización elabore un plan para evaluar, prevenir y gestionar los riesgos ambientales derivados de su actividad y para mitigar sus impactos. Dicho plan se debe revisar al menos anualmente o cada vez que sea necesario.

Inversores. La relación de la organización con sus inversores debe establecerse claramente a través del código de buen gobierno o el protocolo de inversores, el cual seguirá los principios rectores de transparencia, lealtad y creación de valor de forma sostenible.

Competencia. La organización respetará los derechos de propiedad de sus competidores, no utilizará acciones indebidas para obtener información acerca de sus competidores, procurará resolver los conflictos por vías de arbitraje y dispondrá de un sistema de atención de inconformidades de sus competidores. La relación con los competidores se basa en el respeto, por tanto, no habrá lugar a la difusión de informaciones tendenciosas o falseadas en contra de los competidores.

Administraciones públicas. La organización establecerá los canales de diálogo y de comunicación con las Administraciones con las que se relacione, necesarios para cooperar en el desarrollo de una cultura de gestión ética y socialmente responsable en la comunidad donde opera.

3.3.3. Pacto Mundial de las Naciones Unidas (*Global Compact*)

Se trata de una iniciativa internacional propuesta por las Naciones Unidas en el año 1999, cuyo fin es el de promover la *ciudadanía corporativa*. Naciones Unidas pretende que las empresas privadas se vinculen para afrontar algunos de los principales retos medioambientales y sociales que tiene el mundo actual. Es la oportunidad que tienen las empresas de participar en la solución de las consecuencias no deseadas de la globalización (KPMG, 2005, p. 7). Los adherentes al Pacto Mundial (PM) pueden colaborar de diferentes maneras; una opción es la de aportar ideas y alternativas para solucionar problemas contemporáneos en los campos laboral, ambiental, social, durante

su participación en las reuniones que el PM celebra anualmente. Una segunda opción es integrarse a las redes locales o regionales promovidas por el PM y, una tercera alternativa es la de contribuir al aprendizaje, compartiendo sus experiencias a través del portal web que el PM ha destinado para tal fin (Fuentes, Iametti y Goyburu, 2004, p. 11).

De acuerdo con Fuentes *et. al.* (2004, p. 20), “*el objetivo del Pacto Global es facilitar la alineación de las políticas y prácticas corporativas junto a valores y objetivos éticos universalmente consensuados e internacionalmente aplicables. Estos valores éticos básicos han sido formulados en nueve principios clave en las áreas de derechos humanos, derechos laborales y protección del medio ambiente*”. Estos nueve principios se derivan de tres acuerdos internacionales: la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre Principios Fundamentales y Derechos laborales de 1998 y, la Declaración de Río de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo de 1992. No obstante, como respuesta a los escándalos financieros causados por comportamientos antiéticos en grandes corporaciones a finales de los años 90 e inicios de la década del 2000, se adicionó el décimo principio en el año 2004, el cual busca combatir la corrupción. En la Tabla 2-2 se enuncian los 10 principios que conforman el PM y se hace una breve descripción de cada uno de ellos:

Área	Principios Las empresas deben:	Comentarios
Derechos humanos	1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente.	La obligación de proteger los derechos humanos no es sólo de los gobiernos. Las empresas privadas deben respetarlos e incorporar en sus códigos de conducta, políticas de protección y respeto de los derechos humanos.
	2. Asegurarse de que no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.	La complicidad significa que empresa está implicada en la violación a los derechos humanos causada por otras empresas, el gobierno u otro grupo, etc. La complicidad puede presentarse tanto por acción como por omisión y puede desarrollarse en tres diferentes contextos: complicidad directa, complicidad como beneficiario y complicidad silenciosa.
Estándares laborales	3. Apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	Permitir y apoyar las iniciativas de asociación de los trabajadores, evitando interferir en sus actividades asociativas, respetando la elección de sus

Área	Principios Las empresas deben:	Comentarios
		representantes y reconociendo el derecho a la negociación colectiva de las condiciones laborales, teniendo presente el principio de la buena fe como punto de partida.
	4. Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.	Se considera trabajo forzoso u obligatorio aquel exigido bajo amenaza de cualquier tipo y para el cual la persona no se ha ofrecido voluntariamente. La existencia de remuneración o compensación no indica necesariamente que el trabajo no es forzoso u obligatorio.
	5. Apoyar la erradicación del trabajo infantil.	El trabajo infantil es distinto y no debe confundirse con “empleo juvenil” o “trabajo de los estudiantes”. El trabajo infantil es una forma de explotación y por ende una violación de los derechos humanos. Algunas de sus manifestaciones son: la esclavitud, el trabajo forzoso y la utilización de niños en conflictos armados.
Estándares laborales	6. Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.	La discriminación en el trabajo implica el trato diferente o menos favorable a un individuo por razón de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional, origen social, edad, discapacidad, condición de VIH / SIDA, la afiliación sindical, y la orientación sexual. Suele manifestarse de varias maneras, entre ellas, vía remuneración, horas de trabajo o de descanso, asignaciones de trabajo, evaluaciones de desempeño, salud y seguridad en el trabajo, oportunidades de formación y ascenso y seguridad social.
Medio ambiente	7. Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.	La precaución implica la aplicación sistemática de la evaluación del riesgo (identificación y caracterización del peligro, evaluación de la exposición y caracterización del riesgo), gestión y comunicación de riesgos. La empresa puede mantener este enfoque

Área	Principios Las empresas deben:	Comentarios
	8. Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.	<p>preventivo mediante diversas prácticas, tales como el desarrollo de un código de conducta en el que se reafirme su compromiso con la salud y el medio ambiente, el establecimiento de canales de comunicación con sus grupos de interés para estructurar mejoras a partir de dicha comunicación y, apoyar la investigación científica en el campo ambiental.</p> <p>Los negocios y la industria adoptar códigos, reglamentos e iniciativas que propendan por una mayor responsabilidad con el medio ambiente, es decir, asumir una gestión responsable (responsabilidad en el ciclo del producto, diseño ecológico, etc.). Así mismo, implementar estrategias para comunicar sus prácticas de responsabilidad ambiental, por ejemplo a través de memorias de sostenibilidad.</p>
Medio ambiente	9. Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.	Propender por el uso de tecnologías que sean menos contaminantes, sistemas de producción más limpia que involucren el reciclaje y el tratamiento adecuado de vertidos y residuos y que generen menores niveles de polución.
Anti-corrupción	10. Trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.	Las empresas privadas tienen también una importante responsabilidad en la lucha contra la corrupción, por tanto, se enfrentan al reto de unirse a los gobiernos, agencias de la ONU y la sociedad civil para lograr una economía mundial más transparente, libre de prácticas corruptas como el abuso de poder, el soborno y la extorsión.

Tabla 2-2. Los diez principios del Pacto Mundial
Fuente: KPMG (2005, p. 6); Global Compact (2013)

3.3.4. Directrices de la OECD para empresas multinacionales

Las Líneas Directrices de la OECD para Empresas Multinacionales (las Directrices) son recomendaciones que los gobiernos⁷ hacen a las empresas multinacionales y fueron creadas en el año 1976 como parte de la *Declaración de la OECD sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales*. Se trata de principios y normas de aplicación voluntaria para una conducta empresarial responsable, compatible con las legislaciones aplicables. Las Directrices propenden por que las actividades de las multinacionales se desarrollen en armonía con las políticas públicas y se fortalezca la confianza entre las empresas y las sociedades en las que desarrollan su actividad. Los campos sobre los cuales se emiten las recomendaciones son variados, entre ellos, publicación de informaciones, empleo y relaciones laborales, medio ambiente, lucha contra la corrupción, ciencia y tecnología, fiscalidad, competencia e intereses de los consumidores (OECD Watch, 2013).

Las Directrices no pretenden introducir diferencias de trato entre las multinacionales y las empresas nacionales, sino que reflejan las prácticas adecuadas para todas. Por ende, unas y otras están sujetas a las mismas expectativas con respecto a su conducta siempre que las Directrices les sean aplicables. Así mismo, los gobiernos animan a las pequeñas y medianas empresas para que acaten las Directrices, en la medida de sus posibilidades, siendo conscientes de que los recursos y las condiciones de éstas son distintas de las que tienen las grandes empresas (OECD, 2011, p.16). A continuación se exponen de manera breve las áreas y elementos sobre los cuales versan las Directrices y que están contenidas en la guía de la OECD (2011, p. 25-60).

- **Publicación de información.** Las empresas deben publicar información periódica, fiable y relevante sobre sus actividades, garantizando la calidad y veracidad de la información, que abarca como mínimo los aspectos financiero, de gobierno y gestión de la empresa y, principios y valores corporativos. El propósito de esta recomendación es mejorar la comprensión pública de las empresas y su interacción con la sociedad y el medio ambiente. Las empresas deben ser transparentes en sus operaciones y responder a las demandas de información de los diversos usuarios (clientes, accionistas, trabajadores, gobiernos, otros grupos sociales, etc.)
- **Derechos humanos.** El estado es el principal responsable de proteger los derechos humanos, sin embargo, las empresas deben respetarlos y contribuir a su

⁷ Estas recomendaciones son aplicadas por todos los países miembros de la OCDE y nueve países no miembros (Argentina, Brasil, Egipto, Latvia, Lituania, Marruecos, Perú y Rumania) (OCDE, 2011, p. 5).

protección dentro de los marcos regulatorios sobre la materia. El respeto por los derechos humanos es una conducta que se espera de las empresas en cualquier territorio que operen.

- **Empleo y relaciones laborales.** Las empresas deben acatar las leyes y otras normas en vigor en materia laboral y respetar los derechos de sus trabajadores, incluidas la libertad de asociación y la negociación colectiva. La empresa también debe contribuir a la eliminación efectiva del trabajo infantil y a la abolición del trabajo forzoso u obligatorio y, adoptar medidas en contra de cualquier tipo de discriminación en el trabajo. Adicionalmente, se espera que las empresas garanticen la salud y la seguridad en el trabajo y promuevan la cooperación y la comunicación entre los trabajadores.
- **Medio ambiente.** Las empresas deben acogerse a la legislación medioambiental de cada país y considerar acuerdos, normas y/o estándares internacionales que contribuyan a la realización de sus actividades en procura de alcanzar un desarrollo sostenible. Esto implica no sólo el diseño de políticas de protección al medio ambiente sino de su ejecución y medición a través de metas e indicadores cuantificables. En otras palabras, la empresa debe establecer y mantener un sistema de gestión medioambiental adecuado para la empresa, teniendo en cuenta que el uso racional del medio ambiente es relevante para el desarrollo sostenible y es considerada cada vez más como parte de las responsabilidades empresariales.
- **Lucha contra la corrupción.** Las empresas no deben (directa o indirectamente), ofrecer, prometer, dar o exigir soborno u otra ventaja indebida para obtener o retener un negocio u otra ventaja ilegal y tampoco, deben solicitar sobornos o extorsiones, sea que se trate su relación con entes públicos o privados. Se espera que las empresas desarrollen e implementen controles internos adecuados para prevenir y detectar acciones corruptas y que desarrollen programas que promuevan la ética y la transparencia al interior de la organización.
- **Intereses de los consumidores.** En sus relaciones con los consumidores, las empresas deberán actuar siguiendo prácticas comerciales y publicitarias justas y, deberán adoptar todas las medidas razonables para garantizar la seguridad y la calidad de los bienes y servicios que suministran. Son fundamentales en esta relación, el cumplimiento de la normativa, el establecimiento de políticas claras de atención a los consumidores y el suministro de información clara y completa acerca del producto.
- **Ciencia y Tecnología.** En la actual economía, basada en el conocimiento globalizado, la capacidad de acceder y utilizar la tecnología y los conocimientos es esencial para mejorar el rendimiento empresarial. No obstante, se espera que las empresas se esfuercen por garantizar que sus actividades son compatibles con los planes y las políticas de ciencia y tecnología de los países en los que desarrollan su actividad, pero además, que contribuyan al desarrollo de la innovación local y nacional. Cuando sea procedente, las empresas deberán llevar a cabo trabajos de

desarrollo científico y tecnológico en los países donde operen, con el fin de atender el mercado y emplear a personal local.

- **Competencia.** Las empresas deben llevar a cabo sus actividades de manera consistente con las leyes y otras regulaciones aplicables en materia de competencia que se establezcan en cada país. En todo caso, deben abstenerse de celebrar acuerdos con sus competidores con el fin de fijar precios, realizar ofertas colusorias, establecer cuotas o límites a la producción y/o distribuir o dividir mercados mediante la asignación de clientes, proveedores, territorios o líneas de comercio.
- **Fiscalidad.** Las empresas deben cumplir con la regulación fiscal, cooperar con las autoridades fiscales, suministrar información pertinente y llevar a cabo el pago oportuno de sus obligaciones tributarias según corresponda en cada país de acogida. La gestión fiscal debe formar parte de la gestión empresarial y se requiere la evaluación y minimización de riesgos en esta área así como la aplicación de los precios de transferencia bajo el principio de plena competencia.

Como se puede apreciar, las Directrices se enfocan en aspectos muy similares a los propuestos en el PM, no obstante, la propuesta de la OECD incorpora elementos asociados a la fiscalidad, los consumidores y la ciencia y la tecnología, que no están considerados en la otra iniciativa. Por otro lado, como ya se ha mencionado, las Directrices se enfocan en las multinacionales, mientras iniciativas como AA 1000, SA 8000 y el PM están pensadas para cualquier tipo de compañía.

3.3.5. UNE - ISO 26000: 2012

La norma ISO 26000 tiene carácter internacional y es de aplicabilidad a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño, sector de actividad o ubicación geográfica (país desarrollado o en desarrollo). Así mismo, es de utilidad para organizaciones públicas y privadas, con o sin ánimo de lucro. Contrario a lo que sucede con las demás normas ISO (ISO 9000, ISO 14000, ISO 50000, etc.) el espíritu de la ISO 26000 no es el de obtener certificación, de hecho, ofrecer o solicitar una certificación bajo esta norma se considera una tergiversación de su propósito e intención (AENOR, 2012, p. 8).

Uno de los elementos a destacar de esta iniciativa es que se refiere a responsabilidad en sentido amplio y no se limita a la RSC, pues está abierta a otras organizaciones con visión no corporativa. Bajo la Norma ISO 26000 se consideran siete principios rectores de la responsabilidad social, los cuales se presentan en la Tabla 2-3. Estos principios están relacionados con las siete aspectos fundamentales de la responsabilidad social, que se pueden apreciar en la Figura 2-1 y que están comprendidas en AENOR (2012, p. 32- 84)

Aspecto	Descripción
1. Rendición de cuentas	La organización debe rendir cuentas a sus grupos de interés, por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente, pero además, debe responder por tales impactos.
2. Transparencia	La transparencia implica que la organización revele información clara, completa y precisa en relación con sus políticas, decisiones y actividades de las que es responsable por los posibles impactos sobre la sociedad y el medio ambiente. Esta información debería ser fácil de encontrar y de comprender por parte de quienes pudieran verse afectados por las decisiones de la organización.
3. Comportamiento ético	La organización debería basarse en los valores de la honestidad, la equidad y la integridad, lo cual implica una preocupación por las personas, los animales y el medio ambiente, además de un compromiso de atender el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses de las partes interesadas.
4. Respeto a los intereses de las partes interesadas	Una organización debe respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas. Para ello es necesario que la organización identifique a sus partes interesadas y que además, reconozca y muestre interés por sus derechos legales y sus necesidades.
5. Respeto por el principio de legalidad	El principio de legalidad se refiere a la supremacía del Derecho y en particular, a la idea de que ninguna organización o individuo está por encima de la ley, incluidos los gobiernos, que están sujetos a ella. Por tanto, implica que la organización conozca todas las leyes y regulaciones que le sean aplicables y cumpla sus disposiciones.
6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento	En los casos en los cuales la ley o la normativa de un país no contenga disposiciones claras o salvaguardas en materia ambiental o social, la organización debería como mínimo, esforzarse por respetar la normativa internacional de comportamiento para estos ámbitos. Adicionalmente, la organización debe evitar ser cómplice en las actividades de otra organización, que no sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento.

Aspecto	Descripción
7. Respeto a los derechos humanos	Una organización debería reconocer y respetar los derechos humanos, teniendo en cuenta su carácter universal y en caso de que en un país la normativa no proporcione la protección adecuada, la organización debería actuar en concordancia con la normativa internacional de comportamiento aplicable a los derechos humanos.

Tabla 2-3. Aspectos fundamentales de la Responsabilidad Social - AENOR
Fuente: AENOR, 2012 (p. 21- 25)



Figura 2-1. Las siete materias fundamentales de la responsabilidad social
Fuente: AENOR (2012, p.32)

Gobernanza de la organización. Este es el factor más importante para hacer posible que una organización se responsabilice de sus acciones y sus decisiones. No sólo es el área desde la cual deben actuar las organizaciones sino también el medio para aumentar la capacidad de las organizaciones de adoptar comportamientos socialmente responsables, por tanto, la gobernanza de la organización debería incorporar los siete principios de la responsabilidad social.

Derechos humanos. El reconocimiento y el respeto de los derechos humanos es fundamental como parte de la responsabilidad social tanto de los gobiernos como de los agentes privados, partiendo de la premisa de que los derechos humanos son: inherentes

(pertenecen a cada persona por su condición de ser humano), inalienables (las personas no pueden renunciar a ellos ni pueden ser despojados de éstos por los gobiernos o cualquier otra institución), universales (son aplicables a todas las personas independientemente de su condición), indivisibles (ninguno de los derechos humanos puede ser ignorado selectivamente) e interdependientes (el cumplimiento de uno derecho contribuye al cumplimiento de otros derechos).

Los entes privados están llamados como mínimo a respetar los derechos humanos, sin embargo, pueden realizar mayores esfuerzos en procura de su defensa y protección mediante iniciativas que favorezcan a los grupos vulnerables, propendan la igualdad de oportunidades, eviten la discriminación, promuevan el respeto por la vida y la libertad en todas sus manifestaciones (política, religiosa, cultural, etc.) y contribuyan a la abolición del trabajo infantil y el trabajo forzoso.

Prácticas laborales. Las prácticas laborales “*comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado. Las prácticas laborales se extienden más allá de la relación de una organización con sus empleados directos o de las responsabilidades que una organización tenga en un lugar de trabajo de su propiedad o que esté bajo su control directo*” (AENOR, 2012, p.46). Los problemas sociales relacionados con el trabajo deben abordarse teniendo en cuenta los planteamientos de la OIT. Así mismo, con independencia de los contenidos de la ley de cada país, la empresa debe actuar dentro de los marcos establecidos en instrumentos internacionales, tales como la declaración de los derechos humanos, dentro de los cuales se alude a los derechos de los trabajadores. Es pertinente señalar que la relación laboral confiere derechos y establece obligaciones tanto a empleados como a empleadores, en beneficio tanto de la organización como de la sociedad.

El medio ambiente. Las organizaciones de una u otra manera generan un impacto sobre el medio ambiente, por tanto, este tema está estrechamente relacionado con la responsabilidad social y se espera que las organizaciones tomen medidas para propender por el desarrollo sostenible, indispensable para garantizar la supervivencia y la prosperidad de los seres humanos. En materia ambiental, la organización debe:

- Asumir sus responsabilidades por el impacto sobre el medio ambiente, inclusive más allá de las exigencias legales (principio de responsabilidad ambiental),
- Evaluar a tiempo la relación coste/beneficio de largo plazo que sus decisiones tienen sobre el ambiente o la salud humana (principio de precaución),

- Implementar programas desde una perspectiva de sostenibilidad basada en el riesgo, para evaluar, evitar, reducir y mitigar los riesgos e impactos ambientales de sus actividades (principio de gestión de riesgos ambientales), y
- Asumir el coste de la contaminación provocada por sus actividades. Tratar de internalizar el coste de contaminar y cuantificar los beneficios económicos y ambientales de preferir la prevención de la contaminación frente a la mitigación de sus impactos (principio de “quien contamina paga”).

En este apartado, la ISO 26000 considera además los aspectos relacionados con el producto, tales como la producción más limpia, el ciclo de vida del producto, el uso de tecnologías y prácticas ambientalmente apropiadas y, la adquisición de productos y servicios más sostenibles. Así mismo, incorpora los elementos asociados a la prevención de la contaminación (tratamiento de las emisiones, los vertidos, los residuos y cualquier otra forma de contaminación) y el uso eficiente de los recursos (eficiencia energética, eficiencia en el uso de los recursos, conservación del agua y eficiencia en el uso de materiales).

Prácticas justas de operación. Las organizaciones deben comportarse éticamente con otras organizaciones, sean éstas agencias gubernamentales, proveedores, clientes, socios, competidores u otras asociaciones. Un comportamiento socialmente responsable implica actuar en contra de las prácticas corruptas, respetar los derechos de propiedad y competir de manera justa. Además, las empresas pueden aportar en el ámbito político, promoviendo y apoyando iniciativas de políticas públicas que beneficien a la sociedad en general.

Asuntos de los consumidores. La organización es responsable por los bienes y servicios que ofrece al público. La responsabilidad tiene que ver por un lado con la calidad, la información, las políticas compensatorias y los derechos de reclamación del consumidor sobre el producto. Por otro lado, tiene que ver con la responsabilidad de velar por la protección de la privacidad y de los datos. Los productos y servicios deben ser seguros, es decir, no deben representar un riesgo para la salud o la seguridad de los consumidores, quienes deben recibir la información e instrucciones necesarias para hacer un uso adecuado del producto. Adicionalmente, las empresas deben implementar suficientes políticas de atención y solución de quejas y reclamaciones así como estrategias de educación e información a los consumidores para generar en ellos conciencia sobre sus derechos y responsabilidades en relación con los productos y servicios que adquieren.

Participación activa y desarrollo de la comunidad. En este apartado se hace referencia a la comunidad como aquella que pertenece a la zona geográfica donde se ubica la organización y por consiguiente, se entiende que es de esa comunidad de la que

forma parte directamente. La organización debería emprender acciones que le permitan integrarse a la comunidad y crear mejores condiciones para ésta en materia laboral, educativa y medioambiental. En general debería crear estrategias para contribuir a la atención de problemas sociales como la pobreza, la marginalidad, el desempleo y la discriminación. Se espera que la organización desarrolle programas y proyectos que preserven y promuevan la cultura, que fomenten la educación y que contribuyan para garantizar el acceso y uso de las nuevas tecnologías entre los miembros de la comunidad. Además, cuando esté dentro de sus posibilidades debe realizar actividades de promoción y prevención y mitigación de daños a la salud. Las organizaciones pueden además, contribuir a la generación de ingresos y a la creación de riqueza en la comunidad, creando un entorno en el cual prospere el espíritu emprendedor.

3.3.6. Global Reporting Initiative (GRI)

El GRI surgió en el año 1997, por iniciativa del PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y la organización no gubernamental estadounidense CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*), sin embargo, pasaron tres años antes de que la primera Guía (Guía 1) fuera publicada. Hasta la fecha han sido publicadas en total cuatro versiones de la Guía GRI; la segunda versión fue emitida en el año 2002, la tercera en el 2006 y, la cuarta y más reciente en el primer semestre de 2013. De acuerdo con la información del GRI, en la elaboración de las diferentes versiones de la Guía y los suplementos sectoriales se ha contado con una amplia participación de empresarios, académicos, organizaciones no gubernamentales y miembros de la sociedad en general que se corresponden con los grupos de interés de las empresas.

Las organizaciones requieren nuevas y mejores maneras de informar, a fin de suministrar información de sus operaciones integrando los aspectos económicos con los de sostenibilidad. Ante esta necesidad organizacional, surgen diversas propuestas, sin embargo, el GRI se ha convertido en una de las alternativas con mayor aceptación. La Guía GRI no es un modelo de gestión empresarial sino como su propio nombre lo indica, es una guía para elaborar memorias de sostenibilidad, pensada para empresas de cualquier tamaño, sector económico y ubicación geográfica, que incluye una guía *marco* y , protocolos y orientaciones sectoriales (GRI, 2012, p. 9).

Aunque el GRI se caracteriza por ser de aplicación voluntaria, su uso se extiende cada vez más. De acuerdo con Archel, Fernández y Larrinaga (2008, p. 107), se pasó de 54 reportes en el año 2002 a 580 en el año 2005 y según la información publicada en la página oficial del GRI (2013c), actualmente más de 5.500 organizaciones utilizan su

plataforma para publicar sus informes, los cuales superan 14.700 reportes⁸. Este incremento se debe fundamentalmente a la aceptación que ha recibido este modelo en todo el mundo y a que es compatible con diversas directrices, como las contenidas en AA1.000, Pacto Global (Global Compact), SA 8000, ISO 14000 e ISO 26000 (Heredia y Gómez, 2010, p. 20).

Una memoria elaborada siguiendo la Guía GRI debe acogerse a los principios que ésta contempla y que han evolucionado a medida que se publican las nuevas versiones de la Guía. Los principios están divididos en dos grandes grupos: principios para la definición del contenido de la memoria y principios para la definición de la calidad de la memoria. Estos principios buscan garantizar la inclusión de la información necesaria para que los stakeholders dispongan de una visión completa de las acciones empresariales (positivas y negativas) en las categorías económica, medioambiental y social, por lo que, uno de los elementos a destacar es la presencia de la transparencia como un principio transversal a toda la memoria.

Existe una serie de aspectos que deben ser considerados durante la elaboración de la memoria, con la finalidad de revelar la información necesaria y pertinente en cada una de las tres categorías o dimensiones, como se resume en la Tabla 2-4. Cada categoría dispone de indicadores a través de los cuales es posible determinar cómo ha sido el desempeño de la empresa en materia de RSC. El número de indicadores y la revelación de información varían según la decisión de la empresa de elaborar una memoria básica (con el contenido básico sobre la gestión empresarial y las tres dimensiones) o una memoria exhaustiva (con indicadores e información adicionales sobre las dimensiones, la estrategia corporativa, la gestión empresarial, la ética y la integridad).

Categoría	Subcategoría	Aspectos
Económica	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño económico • Presencia en el mercado • Impactos económicos indirectos • Prácticas de contratación
Medio ambiental	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales • Energía • Agua • Biodiversidad • Emisiones • Vertidos y residuos • Productos y servicios • Cumplimiento normativo

⁸ Ver <http://database.globalreporting.org/>, consultada en agosto 23 de 2013.

Categoría	Subcategoría	Aspectos
		<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Entorno • Evaluación de las prácticas medioambientales • Mecanismos de atención de quejas medioambientales
Social	Prácticas laborales y trabajo decente	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo • Relación empresa-trabajadores • Salud ocupacional y seguridad en el trabajo • Educación y capacitación • Diversidad e igualdad de oportunidades • Igualdad en la remuneración entre hombres y mujeres • Evaluación de las prácticas laborales • Mecanismos de atención de quejas sobre prácticas laborales
	Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión • No discriminación • Libertad de asociación y negociación colectiva • Trabajo infantil • Prácticas de seguridad • Derechos de los indígenas • Evaluación de las prácticas de derechos humanos • Mecanismos de atención de quejas sobre derechos humanos
Social	Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidades locales • Anticorrupción • Política pública • Comportamiento anticompetitivo • Cumplimiento normativo • Evaluación del impacto en la sociedad • Mecanismos de atención de quejas sobre el impacto en la sociedad
	Responsabilidad sobre producto	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y salud del consumidor • Etiquetado del producto o servicio • Comunicaciones de mercadeo • Cumplimiento normativo • Privacidad del consumidor

Tabla 2-4. Categorías y aspectos en la guía
Fuente: G4 GRI (2013, p. 9)

Una de las iniciativas más completa en materia de indicadores de RSC es la presentada por el GRI, que en su última versión (la Guía 4) ha presentado un panel de 91 indicadores distribuidos en tres categorías: Económica (9 indicadores), Medioambiental (34 indicadores) y Social (48 Indicadores). Adicionalmente, contempla 32 aspectos clave para la elaboración del informe y la revelación de información, entre ellos, información

general de la organización, gobierno corporativo, período de reporte, relación con los grupos de interés, alcances y limitaciones del informe y, tipo de adhesión (básica o exhaustiva).

Un aspecto interesante de la Guía 4, es que dedica una sección (la número 6) a establecer la relación entre sus indicadores y los elementos presentes en otras iniciativas como el *Global Compact* y la guía de la OCDE para empresas multinacionales, además de identificar los indicadores asociados a la cadena de suministro y los principios básicos sobre las empresas y los derechos humanos. La Guía 4 considera un total de 15 indicadores directamente relacionados con la cadena de suministro y por consiguiente, vinculados a la logística y transporte. Se trata de un indicador en la categoría económica, cuatro indicadores en la medioambiental y diez en la social. Esta nueva incorporación no sólo confirma la compatibilidad del GRI con otras propuestas sino que simplifica el trabajo de los encargados de elaborar reportes bajo diferentes alternativas.

3.3.7. La economía azul

A modo de reflexión, se incluye como cierre de este capítulo una nueva e interesante propuesta sobre la sostenibilidad. Hasta ahora no ha sido posible la consolidación de la *Economía Verde (The Green Economy)* soportada principalmente por conceptos como la producción más limpia, uso de ecodiseños, uso racional de los recursos naturales, utilización de materiales y embalajes reciclables o biodegradables, entre otros. Posiblemente, la razón para que la Economía Verde sea más un modelo ideal que una realidad radique en sus elevados costes financieros (y en algunos casos también medioambientales y sociales).

Recientemente se ha planteado una alternativa que como todas las de su tipo, podría ser todo un éxito o simplemente pasar a la historia como otra “buena intención”. Se trata de la denominada *Economía Azul (The Blue Economy)*. Esta propuesta, es presentada por Gunter Pauli, quien en numerosas conferencias y en su libro publicado en el año 2011 explica los elevados costes ambientales y económicos que tiene la Economía Verde, lanzando una fuerte crítica a este modelo.

La alternativa sugerida por Pauli se centra en la creación de una economía más equitativa donde la innovación es la clave, se trata de encontrar nuevas maneras de hacer las cosas. Algunos ejemplos son: uso de las leyes de la física para conseguir edificios con mejor refrigeración y por tanto más sostenibles, utilizar plástico reciclado para potenciar la capacidad de los paneles de generación de energía fotovoltaica y eliminación de la minería que constituye uno de los principales factores contaminantes del agua. Esta propuesta resulta muy atractiva, sin embargo, pasará el tiempo antes que sea posible evidenciar si la conciencia social logra vencer los intereses económicos de las grandes multinacionales y de otros partidarios de los monopolios económicos.

3.4. La RSE y la Gestión sostenible de la cadena de suministro

Considerando la Logística como una disciplina dinámica que ha evolucionado y expandido sus fronteras de una manera progresiva, es necesario realizar una exploración conceptual con el fin de clarificar el enfoque con el que se abordarán aquellas nociones fundamentales relacionadas con esta disciplina y que permitirán establecer su relación con la RSE.

Durante la última década, los profesionales de la logística han desempeñado un rol cada vez más crítico dentro de las organizaciones, incrementando su visibilidad en la administración tal como lo afirman Davis-Sramek y Fugate (2007, p. 1), este nuevo rol profesional ha conllevado cambios en el entorno de la logística como disciplina, son ejemplo de ello los cambios en los títulos profesionales dentro de las compañías pasando de *Logistics Managers* a *Supply Chain Managers*, otro ejemplo son los cambios en la denominación y direccionamiento de asociaciones profesionales como el caso concreto del *Council of Logistics Management* ahora denominado *Council of Supply Chain Management Professionals*, así como los cambios en los nombres de revistas científicas especializadas en el tema como el caso de la revista *International Journal of Purchasing and Materials Management* que pasó a llamarse *the Journal of Supply Chain Management*.

Como se resaltó en el párrafo anterior, existe una estrecha relación entre los conceptos de cadena de suministro (SCM) por sus siglas en inglés de la *Supply Chain Management* y la Logística, por tal razón se presenta a continuación la versión traducida de las definiciones oficiales presentadas por el *Council of Supply Chain Management Professionals*⁹ con el objeto de clarificar como estos conceptos se relacionan entre sí, así como evitar confusiones al hacer referencia a gestión logística y a gestión de la cadena de suministro a lo largo de este trabajo.

La gestión de la cadena de suministro abarca la planificación y gestión de todas las actividades involucradas en adquisición y suministro transformación y todas las actividades de gestión logística. Destacando que esto también incluye la integración de los canales de distribución como proveedores, intermediarios, terceros prestadores de servicios y clientes. En esencia, la gestión de la cadena de suministro, integra la oferta y la demanda en y entre las compañías.

⁹ *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). Definición en inglés tomada de la Página Web: <http://www.cscmp.org> Consultada en Agosto de 2013*

La gestión logística es la parte de la gestión de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla de manera eficiente y la eficaz el flujo directo e inverso y el almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada entre el punto de origen y el de consumo, con el objetivo de satisfacer los requerimientos del cliente.

Continuando con la revisión de conceptos clave que permitan clarificar la correspondencia entre logística y RSE, se introduce el concepto de gestión sostenible de la cadena de suministro o GSCM de sus siglas en inglés *Green Supply Chain Management*. Se justifica la inclusión de este concepto partiendo en primer lugar la relación de pertenencia entre gestión logística y gestión de la cadena de suministro presentada en las definiciones anteriormente citadas y en segundo lugar, conectando esta idea con el postulado de la triple cuenta de resultados propuesto por (Elkington 1998), donde la integración de la sostenibilidad (social, económica y medioambiental) en todos los aspectos del funcionamiento de una empresa constituye un parámetro para la medida de que tan socialmente responsable es una organización.

A continuación se presentan algunas aproximaciones al concepto de GSCM a manera de referencia conceptual para la RSE. Como una primera aproximación al concepto de GSCM es válida la propuesta de Srivastava (2007, p. 54), quien expone que esta temática tiene sus raíces en la literatura sobre la gestión de la cadena de suministro y la gestión medioambiental, agregando el componente “verde” a la gestión de la cadena suministro, lo cual implica hacer frente a la influencia y las relaciones entre la gestión de la cadena de suministro y el medio ambiente natural. El mismo autor presenta la definición de GSCM como la integración de la conciencia medioambiental en la gestión de la cadena de suministro, incluyendo el diseño del producto, la selección y suministro de materias primas, los procesos de manufactura la entrega del producto final a los consumidores, así como la gestión del fin de vida del producto después de su vida útil.

En la misma línea se sitúa la definición propuesta por Hokey e IIsuk (2012, p. 40) quienes presentan la GSCM como la incorporación de iniciativas amigables con el medio ambiente dentro de todos los aspectos del ciclo de vida de producto, incluyendo desde el diseño de producto, el suministro de materia prima, la fabricación, el embalaje, el transporte, el almacenamiento, la distribución, el servicio post venta, el reciclado y la eliminación, incorporando así el fin del ciclo de vida del producto.

Observando con más detenimiento el tema de GSCM, es relevante acotar y diferenciar la extensión de temática que comprende la misma, con el fin de clarificar la conexión con la temática de la RSE, así como dar un marco de referencia a los elementos que se abordarán más adelante con relación a los indicadores usados para medir la implantación y gestión de la RSE en la cadena de suministro. Con este propósito se

recogen algunas de las clasificaciones propuestas por diferentes autores, quienes partiendo de una cuidadosa revisión de literatura publicada sobre el tema de GSCM han agrupado y categorizado la información con diferentes perspectivas pero con resultados convergentes.

Retomando el estudio desarrollado en esta materia por Hokey e Ilsuk, (2012, p. 41) es destacable el trabajo adelantado por los autores, quienes han establecido una taxonomía para la temática GSMC, partiendo de una selección de publicaciones realizadas entre los años 1995 y 2010, identificando las siguientes categorías:

- **Políticas:** relacionadas con temas como la ética de negocios, y la responsabilidad social corporativa ligados a la 3BL, lineamientos medioambientales abordados por preocupaciones públicas de la comunidad, auditorías medioambientales, requerimientos estatutarios, y regulaciones gubernamentales.
- **Síntesis:** aquellas publicaciones que proveen una visión general de la GSCM como un tema transversal a los límites de otros asuntos de la cadena de suministro, como la integración con proveedores, procesos de manufactura y entrega, dentro de esta categoría se encuentran por ejemplo documentos de revisión de literatura, agendas de exploraciones investigativas y tutoriales.
- **Compras:** enfocados en problemas medioambientales relacionados con las relaciones entre proveedores y compradores, decisiones de abastecimiento sostenibles, así como procesos de certificación de proveedores basándose en estándares como la guía ISO 14000.
- **Manufactura:** prestando especial atención a la remanufactura, el diseño de producto amigable con el medioambiente y los desarrollos que ayudan a reducir las emisiones de polución y desechos peligrosos.
- **Logística Verde:** referente a problemas ambientales directamente relacionados con la sostenibilidad en actividades como el transporte, el almacenaje y manutención de materiales peligrosos, control de inventarios, el almacenamiento, el embalaje, la localización y distribución de las instalaciones enfocadas a reducir la huella de carbono.
- **Logística Inversa:** abordan temas relacionados con mejorar la eficiencia de la logística en relación con el manejo de devolución de productos o reciclaje de los mismos, así como la gestión de residuos y la remoción y la remoción de desechos al final del ciclo de vida del producto.

También es interesante la clasificación propuesta por Srivastava (2007, p. 57) basada en el contexto del problema de investigación, GSCM en este caso, identificando tres categorías principales: la primera referente a la literatura basada en la importancia de la gestión sostenible de la cadena de suministro, en segundo lugar la literatura basada en el diseño sostenible y finalmente aquella literatura basada en operaciones sostenibles. El

diseño sostenible puede ser observado desde el punto de vista del diseño consciente del medioambiente tomando en cuenta la evaluación del ciclo de vida del producto. Por otra parte, las operaciones sostenibles involucran todos los aspectos operacionales relacionados con la logística inversa y el diseño de la red logística (recolección, clasificación, pre procesamiento), la manufactura y la remanufactura sostenible (reducción, reciclado, planeación y programación de la producción, administración de inventarios, remanufacturado: reutilización y recuperación de materiales) y la gestión de desechos (reducción de las fuentes, prevención de la contaminación y eliminación de residuos) en la Figura 2-2: Clasificación temática de publicaciones sobre GSCM se observa esta clasificación y sus relaciones.

Partiendo de esta revisión de conceptos pasando por gestión logística, gestión de la cadena de suministro y terminando en la gestión sostenible de la cadena de suministro, se hace explícita la aplicación de la RSE dentro de la campo de la logística y también se ratifica el postulado propuesto en los capítulos dos y tres, sobre la relación entre sostenibilidad y RSE.

Por otra parte se destaca el hecho de que en la logística está más extendida la gestión medioambiental como una aplicación de la responsabilidad social empresarial, por tal razón, las publicaciones especializadas sobre el tema de la GSCM tienden a eclipsar las iniciativas de RSE en logística relacionadas con la sostenibilidad social y económica, no obstante dichas iniciativas y estándares no son inexistentes y durante los últimos años se han establecido como una conducta habitual entre algunos sectores productivos.

Uno de los ejemplos más interesantes en este sentido lo constituye el sector de la industria electrónica, donde se ha establecido un código de conducta que considera a todos los agentes involucrados en el ciclo de vida del producto. En él se definen diversos aspectos de RSE, incluyendo la definición de normas para *“garantizar que las condiciones laborales de la cadena de suministro de la industria electrónica sean seguras, que los trabajadores reciban un trato respetuoso y digno y que las operaciones del negocio protejan el medio ambiente”* (EICC, 2009, p. 1).

El mencionado código cuya aplicación es voluntaria puede ser adoptado por una empresa, aplicado a su cadena de suministro y extendido a sus subcontratistas. En él se considera la importancia de actuar con ética en los negocios, evitando cualquier acción que perjudique a los clientes, los proveedores o a los competidores, respetando los derechos de propiedad intelectual y adoptando estrategias para eliminar actos de corrupción en la organización. Adicionalmente, la adhesión a este código de conducta exige que la empresa participante respete las leyes, normas y disposiciones del país en el que opere, pero también, propone que vaya más allá del cumplimiento normativo, con el propósito de acrecentar la responsabilidad social y medioambiental.

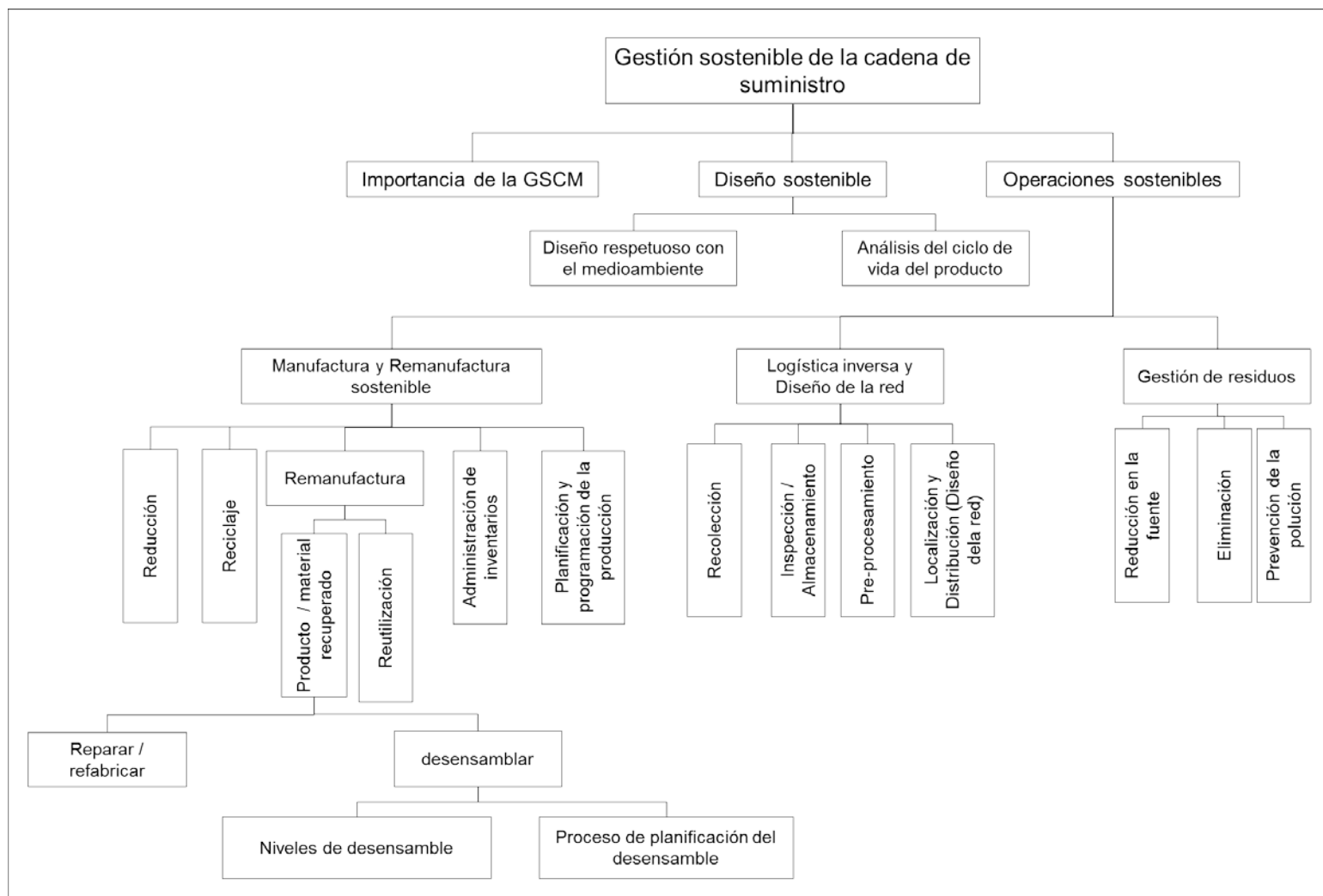


Figura 2-2: Clasificación temática de publicaciones sobre GSCM
 Fuente: Srivastava (2007, p. 57)

4. Medición de la RSC

En el contexto empresarial y concretamente en el de la calidad, es común escuchar la cita *“lo que no se puede medir, no se puede mejorar”*. Esta frase cuyo autor resulta difícil de identificar se ha convertido en una máxima para muchos profesores, empresarios y asesores, sin embargo y cómo es apenas lógico, su uso indiscriminado ha generado fuertes oposiciones entre quienes piensan que muchas cosas importantes para la sociedad no requieren medición y aun así, se pueden gestionar y mejorar.

La RSE no es ajena a la discusión de ¿medir o no medir? Por ejemplo, De la Cuesta y Valor (2003, p. 12) afirman que *“para poder asegurar que la empresa es socialmente responsable es preciso traducir los principios de responsabilidad corporativa en variables medibles a través de la construcción de estándares e indicadores a partir de los cuales, y después de un proceso de auditoría social, se pueda concluir que la empresa es socialmente responsable”*. Esta visión es sin duda compartida por muchas entidades y autores que han desarrollado diversas propuestas para la medición de las prácticas socialmente responsables, bien de manera genérica o bien para sectores económicos específicos.

También es válida la perspectiva de quienes consideran que el objeto de la RSC va más allá de su simple medición y que la medición en sí misma no es garantía de mejor gestión. Argandoña (2013) hace una interesante reflexión, que lleva al lector a recordar que el hecho de no medir algo no significa que no se pueda mejorar pero sobre todo, no significa que no sea importante y ese es un aspecto que no debería olvidarse cuando se habla del medio ambiente y de las personas, que es donde se debería concentrar la RSE.

La postura del autor de este trabajo se encuentra en un punto intermedio entre las dos opciones anteriores, es decir, ni hay una total defensa de la medición de la RSE ni hay una oposición a esta. Se trata de una mirada práctica que sugiere que se mida lo que se pueda medir con facilidad y cuya relación coste-beneficio sea razonable, mientras aquello cuya medición implique esfuerzos excesivos simplemente no se mida. Se trata de ser eficientes y evitar que se desperdicien recursos tratando de medir lo *no medible*.

Según plantean De la Cuesta y Valor (2003, p. 12-13), la auditoría social¹⁰ consta de dos fases, que si se equiparan a las auditorías de calidad se podrían denominar “normalización” y “certificación”. La primera consiste en la elaboración, difusión y

¹⁰ Proceso mediante el cual se determina si una empresa es socialmente responsable.

aplicación de normas por las que se establecen ciertos principios que aseguren la RSC. Tales normas pueden ser generales (si abarcan todas las dimensiones de la RSE) o sectoriales (si están dirigidas a una dimensión y/o se concentran en una industria). La segunda fase es el proceso y el resultado por el cual una agencia independiente garantiza que la empresa está sujeta a determinada norma o estándar. En el caso de la RSC esta certificación es denominada *social screening* o *social rating*.

Las mismas autoras indican que en cuanto a RSC, la fase de normalización se ha desarrollado ampliamente, al punto que para la fecha de su artículo (año 2003) se contaba con más de dos centenares de normas y principios (generales y sectoriales), aunque no todas lograban elevados niveles de difusión. En relación con la certificación, el desarrollo es menor pero importante. Iniciativas como la SA 8000, la AA1000, la SGE 21, la ISO 14000 y el GRI marcan tendencia en este sentido. Es pertinente anotar que se tenía gran expectativa con relación a la ISO 26000 como una norma de certificación en RSE, sin embargo, la *International Organization for Standardization – ISO*, ha sido enfática en decir que esta norma no tiene esa finalidad.

Ante la preocupación de las organizaciones por medir el impacto de sus actividades de RSE, surgen propuestas que procuran satisfacer esta necesidad empresarial, que van más allá de las recomendaciones y las sugerencias. Como ya se ha reiterado, existen iniciativas que permiten a las empresas certificar sus sistemas de gestión de RSE, los cuales requieren el establecimiento de indicadores que puedan medirse y comprobarse. Las organizaciones que procuran la excelencia quieren desear contar con evidencia de ella, de manera que se preocupan por suministrar información útil y confiable a sus partes interesadas, al tiempo que se interesan por realizar auditorías y seguimiento de sus actividades que les permitan certificar tal excelencia.

Hace algunos años, las certificaciones de calidad acapararon el interés de las organizaciones. Actualmente, ese mismo interés lo están despertando las auditorías y las certificaciones de la RSC. Según Humble (1975 citado en Kok *et. al.*, p. 291), las razones para medir la RSE o realizar auditorías sociales se pueden resumir en los siguientes cinco aspectos:

- Como parte de los objetivos estratégicos y operativos del proceso de planificación y para revisar las prácticas actuales en materia de RSE interna y externa.
- Para definir las fortalezas y debilidades en la estrategia y en las prácticas de RSE.
- Para desarrollar un plan de mejora.
- Con el ánimo de medir el progreso en relación con los esfuerzos realizados para la ejecución de la RSC de la organización.
- Con el fin de conseguir la participación de las personas que son capaces de contribuir al desarrollo de la RSE.

Una de las herramientas más importantes a la hora de realizar un proceso de certificación de un sistema de gestión, sea de calidad, de prácticas laborales o de RSE, lo constituyen los indicadores, que según AEC (2013), son “*medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos*”. Por lo tanto, la selección de los indicadores depende de la formulación de preguntas específicas relevante para la gestión o la política que deben ser respondidas a través del proceso de seguimiento (Noss, 1990, p. 358). En el caso específico de la RSE, Ligteringen y Zadek (2005, p. 1) afirman que los indicadores tienen dos motivos: El primero es ayudar a gestionar e implementar prácticas de negocio más responsables y transparentes. El otro, es proporcionar una comprensión clara y común de los conceptos del desarrollo sostenible y la RSC y de las herramientas que los impulsan.

4.1. Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño conforman un conjunto de herramientas dirigido a los aspectos de desempeño que son fundamentales para el éxito actual y futuro de la organización. Aunque los indicadores no son un fin en sí mismos y su aplicación no garantiza automáticamente la calidad (Stubbs, 2004, p. 150, 152), la evaluación del desempeño a través de indicadores trae consigo múltiples beneficios (Armijo, 2011, p. 58), entre ellos:

- Apoya el proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Propicia la detección de procesos o áreas de la organización en la cual se generan problemas de gestión.
- Permite la eliminación de tareas innecesarias y la realización de ajustes una vez identificadas las desviaciones entre el desempeño alcanzado y el desempeño planeado.

4.2. Definición de indicador

La definición de *indicador* depende en gran medida de la disciplina o el tema que se quiera tratar y/o del enfoque que se quiera utilizar, es decir, existen un gran número de aproximaciones al concepto de indicador. Sin embargo, los indicadores son con frecuencia a asociados a parámetros, medidas y criterios de medición (Heink y Kowarik, 2010, p. 585).

A continuación se presentan algunas definiciones de indicador, propuestas por diversos autores y desde distintas disciplinas.

Según Riley (2001, p. 126), un indicador es: una variable o un parámetro o una medición o una estimación o un estimador o un umbral. Para AEC (2013) se trata de “*un dato o un conjunto de datos que nos ayudan a medir* objetivamente la evolución del sistema de gestión”. González (2010, p. 108) lo define como “*una variable numérica que aporta información más allá del dato, y que sirve por tanto para conocer y analizar una realidad o fenómeno que está teniendo lugar*”. Por su parte, Walz (2000, p. 613) considera que un indicador es una variable que describe el estado de un sistema.

Gabrielsen y Bosch (2003, p. 5) afirman que un indicador es un valor representativo observado de un fenómeno de estudio y que en general, los indicadores cuantifican información mediante la agregación de diferentes y múltiples datos. El Comité técnico AEN/CTN 66 (2003) lo define como el “*dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad*”.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas - AECA (2002 citada en Armijo, 2011, p. 56) define indicador como “*una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos*”.

El Sistema Interactivo de Referenciación Ambiental -SIRAC (2013) afirma que un indicador es “*la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar qué tan bien está funcionando un sistema, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron*”.

Además de las múltiples definiciones de indicador, existen también diversas alternativas para clasificarlos. Según Zarzosa (1996 citada en González, 2012, p. 110), la estructura de los indicadores puede adoptar tres diferentes agrupaciones afines:

- Por temas, medios o sectores. Agrupación relativa la proximidad e interrelación lógica por compartir una afinidad evidente debido a que forman parte del mismo campo de aplicación.
- Estructura causal. Existe una relación causa-efecto demostrable y patente.
- Estructura espacial o ecosistémica. Corresponde a indicadores que se agrupan por territorio.

De acuerdo con Sikdar (2004, citado en González, 2012, p. 110), se han desarrollado dos tipos de indicadores: indicadores de contenido, que muestran el estado de un sistema e indicadores de desempeño, que miden el comportamiento de un sistema. Además, este autor establece tres grupos de indicadores en función de los aspectos que contemplan:

- Grupo 1: Económicos, ecológicos y sociológicos.
- Grupo 2: Socio-económicos, ecoeficiencia y socio-ecológicos.
- Grupo 3: Indicadores de Desarrollo Sostenible.

Otra clasificación es mencionada por Valle y Rivera (2010, p. 4), considerando que las tipologías de indicadores suelen diferenciarse en función de tres aproximaciones: i) La posición relativa que ocupan los indicadores en el proceso de trabajo que es objeto de monitoreo o evaluación; ii) El objetivo de análisis pretendido con el uso de indicadores; y iii) El ámbito de medición de los indicadores.

De acuerdo con la posición relativa que ocupan los indicadores, se clasifican así:

- **Indicadores de Insumo:** sirven para realizar seguimiento a la disponibilidad de condiciones básicas para la producción de los bienes y/o servicios esperados.
- **Indicadores de Proceso:** se utilizan primordialmente para el monitoreo de los procesos de transformación que se están llevando a cabo en la generación de los bienes y/o servicios esperados.
- **Indicadores de Resultado:** también se conocen como indicadores de productividad y son los que permiten monitorear el nivel de cumplimiento de las metas institucionales.
- **Indicadores de Impacto:** se diseñan para hacer seguimiento a los cambios en el entorno, atribuibles a la ejecución del proyecto, programa o política. Es común que sean medidos a través de encuestas.

Por el objetivo de análisis pretendido con el uso de indicadores, éstos se clasifican como:

- **Indicadores de eficiencia:** los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en *cómo* se hicieron las cosas y en la determinación del rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Están directamente asociados a la productividad.

- **Indicadores de eficacia:** están pensados para determinar el grado de satisfacción de los objetivos fijados, es decir, indican si se cumplieron las metas trazadas, con independencia de los medios utilizados.
- **Indicadores de Equidad:** estos indicadores son fundamentales cuando se mide la gestión de entes públicos y su fin principal es determinar la justicia en la distribución de los servicios públicos.

La clasificación anterior es complementada por Armijo (2011, p. 68-69), quien considera además los indicadores de economía y de calidad. Los indicadores de calidad responden a la capacidad de una organización para responder de forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios, siendo extensiones de la calidad, factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios. Los indicadores de economía se centran en determinar la capacidad de la organización para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros con el fin de cumplir los objetivos propuestos.

Los indicadores revisten gran importancia para las organizaciones, dado que permiten medir, comparar y valorar el grado de cumplimiento de los objetivos trazados así como medir tendencias y elaborar planes y propuestas de mejoramiento continuo. De acuerdo con Castro (2002, citado en García, 2010, p. 106), los sistemas de indicadores se pueden usar para cuatro principales aplicaciones:

- Modelización. Análisis de los elementos que componen el sistema y sus subsistemas.
- Simulación. Una vez se dispone del sistema, se pueden ver los resultados que se producen al gestionar las variables.
- Seguimiento y control. Una vez establecidos los valores objetivo, se puede determinar el grado de consecución de los mismos.
- Predicción. Al trabajar con series temporales y ver la evolución, se puede anticipar lo que podrá suceder en el futuro.

4.3. Características de un indicador

Debido a la importancia que tienen los indicadores para los sistemas de gestión de las organizaciones, todos ellos deben responder al planteamiento S.M.A.R.T (Bartle, 2007 citado en González, 2012, p. 111):

- Específicos (Specific): claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.

- Medibles (Measurable): que sea posible cuantificar los fines y los beneficios.
- Realizables (Achievable): que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad).
- Realistas (Realistic): que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
- Limitado en tiempo (Time bound): estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

Según la O.C.D.E (1993 citada en García, 2010, p. 109), los principios básicos con los que debe cumplir todo indicador son siete:

- Los valores de los indicadores deben ser medibles (o al menos observables).
- Los datos han de estar disponibles o deben poderse obtener mediante mediciones específicas.
- La metodología para la recogida y procesamiento de los datos, así como para la construcción de indicadores debe ser clara, transparente y estandarizada.
- Los medios financieros, humanos y técnicos para la construcción y monitorización de indicadores han de estar disponibles.
- Los indicadores han de estar relativizados al objetivo y ser de coste eficiente.
- Han de disponer de aceptación dentro del entorno en que se usen y ser apropiados para la toma de decisiones.
- La participación y el uso de los indicadores es algo fundamental.

La norma UNE 66175 del año 2003 expone seis criterios que caracterizan a los indicadores de gestión: ser medibles, ser alcanzables, estar coordinados, ser desafiantes y comprometedores, involucrar al personal y, poder desarrollarse en planes de actuación. Adicionalmente, esta norma considera que los indicadores se caracterizan por:

- Referirse a procesos importantes o críticos
- Ser fieles y representativos del criterio a medir
- Tener resultados cuantificables a través de datos numéricos o de un valor de clasificación
- Generar un beneficio superior al coste invertido en su obtención
- Ser comparables en el tiempo y representar la evolución del concepto valorado
- Proporcionar confianza a los usuarios sobre la validez de sucesivas medidas
- Ser fáciles de establecer, mantener y utilizar

- Ser compatibles con otros indicadores y por tanto, permitir la comparación y el análisis.

En palabras de Valle y Rivera (2010, p. 3-4), un *buen indicador* se caracteriza por ser:

- **Medible:** Un indicador debe ser medible en términos cuantitativos o cualitativos. La mayor utilidad de un indicador es que permita la comparación entre la situación medida y la situación esperada.
- **Preciso:** un indicador debe estar definido de forma precisa, debe ser inequívoco, es decir, no permitir interpretaciones o dudas sobre el tipo de dato a recoger.
- **Consistente:** Un indicador también debe ser consistente aún con el paso del tiempo.
- **Sensible:** Por último, es fundamental que un indicador sea sensible, es decir, que cambie proporcionalmente y en la misma dirección que los cambios en la condición o concepto que se está midiendo.

En resumen, puede afirmarse que los indicadores contribuyen para la evaluación del desempeño de una organización en su conjunto o de sus diferentes áreas, sin embargo, el éxito de tal evaluación depende en gran medida de la adecuada construcción y/o elección de los indicadores y de la clara formulación de los objetivos o aspectos preestablecidos que serán objeto de medición.

4.4. Medición de variables a través de indicadores

Los indicadores contribuyen a la evaluación del desempeño, permitiendo contrastar las desviaciones o *gaps* entre el resultado obtenido y resultado deseado o planeado. Los indicadores se traducen por lo general en medidas cuantificables del desempeño económico, ambiental y social, con el fin de ayudar a identificar los temas relevantes y a abordar las principales preocupaciones de la organización (Azapagic, 2004, p. 647). Además, los indicadores proveen información necesaria para establecer, revisar y redireccionar los objetivos a corto, medio y largo plazo y, ayudan a contrastar la relación existente entre los comportamientos operativos y la estrategia de la empresa (García, 2010, p. 111), con lo cual es posible determinar si las acciones de RSC han producido el resultado previsto.

Aunque los aportes de los indicadores son valiosos, es necesario tener en cuenta los cuatro problemas básicos en su uso, identificados por Zarzosa (1996 citada en González, 2012, p. 113):

- Posibles ambigüedades entre el indicador y el fenómeno que se quiere medir.
- Escasez de datos estadísticos que puede obligar a recalcular datos omitidos.
- Dificultad práctica de incluir indicadores subjetivos.
- El carácter desagregado de indicadores sociales hace que se lleven a cabo agregaciones para simplificar la realidad.

Además, es pertinente considerar los ocho niveles de referencia de un indicador para tener un objetivo contra el cual contrastar el dato obtenido. El *gap* o desviación se convierte en el asunto a resolver. Según D'Elia (2001, p. 23-26) existen ocho niveles de referencia a tener en cuenta a la hora de comparar la medida obtenida:

- **Nivel histórico.** Su determinación parte del análisis de datos de series temporales, observando la evolución de la variable en el tiempo. Con esa información y utilizando métodos de predicción adecuados, se puede establecer cuál será el comportamiento de la organización en el futuro. El valor histórico indica lo que se ha hecho pero, no indica el potencial alcanzable.
- **Nivel estándar.** Es el valor potencial de un sistema determinado. Si varía el sistema también el estándar variará, por tanto, debe estar actualizado en todo momento. El valor estándar no es sólo responsabilidad de los operarios y tampoco es el techo a alcanzar, se trata de una meta superable.
- **Nivel teórico.** Es el dato suministrado por el fabricante de un equipo, es la máxima capacidad cuya operación puede ser mejorada únicamente si la tecnología actual es modificada.
- **Nivel de requerimientos de los usuarios.** Una compañía que desee continuar en el mercado debe cumplir los estándares solicitados por los grupos de interés. La utilización de los requisitos de las partes interesadas ayuda a establecer pautas de mejora que contribuyen para reorientar acciones frente a la competencia.
- **Nivel de competencia.** Disponer de datos de los competidores derivados de estudios sectoriales, organismos públicos y/o estudios de benchmarking puede contribuir para establecer objetivos que permitan la reducción de costes. Disponer de tales indicadores es fundamental para continuar en el mercado.
- **Nivel de consideración política.** Una vez que la organización establece una política, debe ser coherente con ella, siendo capaz de controlar sus resultados para lograr el cumplimiento de los objetivos.

- **Nivel obtenido tras aplicar técnicas de consenso.** Cuando no es posible disponer de valores históricos, ni existen valores estándar o de mercado facilitados por los grupos de interés, los niveles son fijados a través de un comité de expertos. La utilización de niveles de referencia estimados mediante técnicas de consenso resultan muy útiles.
- **Nivel planificado.** Para cada indicador es posible tener un nivel de referencia planificado, es decir, las metas que se impone la organización y que se deben alcanzar en un futuro inmediato.

Adicionalmente, D'Elia (2001, p. 14) identifica cinco atributos que deben ser tenidos en cuenta para realizar una buena medición:

- **Pertinencia.** Las mediciones tomadas deben tener importancia en las decisiones que se deriven de ellas. Esto es importante para evitar el uso de recursos en mediciones que luego utilicen.
- **Precisión.** Es el grado en que la medida obtenida refleja la magnitud del hecho que se quiere analizar. Para lograr la precisión es necesario realizar una buena planificación de lo que se va a medir, en qué unidades y con qué medios. Posteriormente, utilizar el instrumento de medida adecuado y asegurar que el dato se recoge adecuadamente por la persona que lo obtiene.
- **Oportunidad.** La medición que se realiza facilita información útil para la toma de decisiones en la organización y para evitar errores. Utilizando datos objetivos se pueden definir las acciones necesarias para corregir la situación en que se encuentra la organización.
- **Confiabilidad.** Es necesario realizar mediciones en forma periódica y cuestionarse en relación con el sistema de medición, dado que las decisiones se toman con base en los índices e indicadores.
- **Economía.** Debe existir una relación directa entre el coste de realizar la medición y el beneficio que se obtiene de la información que ésta aporta para la toma de decisiones.

Por último, es importante considerar el sentido físico del indicador. En este sentido, puede afirmarse que los indicadores pueden ser de dos tipos: crecientes o decrecientes (Krajnc y Glavic, 2004, p. 190, 193). Los indicadores crecientes son aquellos que tienen una relación directa con los resultados positivos de la empresa, es decir, al aumentar su valor también aumenta una situación positiva para la organización. Los indicadores decrecientes son los que presentan una relación inversa para con los resultados positivos de la organización, es decir, que si su valor aumenta, disminuyen los efectos positivos para la empresa o dicho de otro modo, aumentan los efectos negativos para ésta.

4.5. Indicadores de RSC en la cadena de suministro

La gestión a través de indicadores no es necesariamente sencilla ni está libre de riesgos, por ello es indispensable realizar una adecuada selección de los indicadores y definir cuidadosamente los aspectos que se desea medir. De acuerdo con el Comité Técnico AEN/CTN 66 (2003, p. 9 - 12), a la hora de definir y presentar los indicadores se deben considerar diferentes conceptos.

Para definir los indicadores:

- **Selección del indicador.** Existen muchos indicadores que pueden interesar a la organización y ser importantes para ella, sin embargo, dado que los recursos son limitados, debe optarse por aquellos que resulten rentables, es decir, los indicadores para los cuales la importancia de la información que suministran justifique el esfuerzo necesario para su obtención.
- **Denominación del indicador.** La denominación responde a la pregunta ¿sobre qué se quiere llevar la medida? y corresponde a la definición del concepto a valorar. Al desarrollar indicadores es necesario considerar que aporten valor y que no sean redundantes.
- **Forma de cálculo: su especificación y fuentes de información.** La forma de cálculo es el sistema que se emplea para computar la información y llegar al resultado. Incluye además de la recogida de datos, la periodicidad con la que se calcula el indicador (mensual, trimestral, anual, etc.)
- **Forma de presentación.** La información se puede presentar de diversas formas, por ejemplo: diagramas, tablas, símbolos o dibujos. En muchas ocasiones las gráficas son la mejor manera de presentar la información porque logra un mayor grado de implicación en la actividad, lo que contribuye a la pronta solución de situaciones negativas.
- **Definición de responsabilidades.** Es conveniente establecer las responsabilidades para la captación de la información, el análisis y explotación de los indicadores y, la comunicación de los resultados a los responsables o personas autorizadas.
- **Definición de umbrales y objetivos.** Con el fin de facilitar el uso de los indicadores asociados a la gestión y al control, es común la representación de los objetivos a alcanzar o los umbrales a considerar junto a los indicadores relacionados.

Para presentar los indicadores

- Presentar sólo aquella información que resulte imprescindible y hacerlo de forma sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones. Es recomendable presentar un número reducido de indicadores pues lo contrario puede dificultar la visión de conjunto y por ende la toma de decisiones.
- Teniendo en cuenta que se trata de una herramienta de gestión, es importante destacar lo relevante para una organización, poniendo en evidencia los parámetros que no evolucionan como estaba previsto.
- Simplificar la presentación de la información mediante la utilización de gráficos, tablas, curvas y/o cuadros de datos.
- Con el fin de facilitar el contraste de resultados entre distintas áreas o departamentos, es importante conservar uniformidad en la presentación de los datos.

De acuerdo con Castro (2002 citado en González, 2012, p. 117), generalmente se distingue entre indicadores simples e indicadores compuestos. Los primeros se refieren a los datos obtenidos directamente de la realidad mientras que los segundos son el producto de combinar varios indicadores simples mediante un sistema de ponderación.

La utilización de indicadores compuestos o agregados tiene ventajas y desventajas o limitantes, éstas últimas pueden reducirse si se utiliza la metodología adecuada. *“Si no se realiza una selección correcta de las variables que formarán parte del indicador sintético, o si ésta no abarca las principales dimensiones del objeto de estudio, difícilmente el indicador desarrollado mostrará algo representativo acerca de la cuestión que se desea estudiar”* (Schuschny y Soto, 2009, p. 14). En la Tabla 3-1 se presentan tales ventajas y desventajas.

Ventajas de los índices compuestos	Desventajas y limitaciones de los índices compuestos
Integran y resumen diferentes dimensiones de un tema, por eso permiten disponer de una “imagen de contexto”.	Si los indicadores están mal contruidos o mal interpretados, pueden proveer mensajes confusos y no robustos.
Son fáciles de interpretar por su capacidad de síntesis al reducir el tamaño de la lista de indicadores a tratar en el análisis.	Al reducir la complejidad de un tema en un valor que, supuestamente, lo mide “todo”, puede dar lugar a sesgos de percepción y/o confirmación o a la simplificación excesiva.
Facilitan la comparabilidad entre unidades de análisis y su evolución.	Puede acarrear crecientes niveles de incertidumbre debido a la integración de diversas escalas y dimensiones.

Ventajas de los índices compuestos	Desventajas y limitaciones de los índices compuestos
Posibilitan la evaluación de la eficacia de las políticas y la rendición de cuentas.	El diseño del indicador debe realizarse a partir de un conjunto de información “medible”, es decir, que los datos con que se alimentan estén ampliamente disponibles y sus frecuencias de muestreo respondan a un calendario “razonable” en relación a los objetivos que se plantean al momento de diseñar el indicador y que las unidades de análisis hayan consensuado un tolerable nivel de armonización sobre las estadísticas e indicadores a utilizar.
	Requiere de la interacción con pares y expertos para lograr la mutua aceptación del indicador.
	Requiere la aplicación minuciosa de principios estadísticamente fundamentados y procedimientos cuantitativos transparentes.

Tabla 3-1 Ventajas e inconvenientes de los índices compuestos.

Fuente: Schuschny y Soto, 2009, p. 14

3.5.1. Indicadores propuestos por el GRI en relación con la cadena de suministro

Para finalizar este capítulo, en la tabla 3-2 se presentará un resumen de los indicadores contenidos en la Guía 4 del GRI que tienen una relación directa con la cadena de suministro.

Categoría	Sub-categoría	Indicador	Aspectos a considerar
Estándares generales de revelación	N/A	G4-12. Describir la cadena de suministro de la organización	Describa los principales elementos de la cadena de suministro en relación con actividades de la organización primaria, productos y servicios.
	N/A	G4-13. Reporte de cualquier cambio significativo durante	Identifique únicamente los cambios en relación con los

Categoría	Sub-categoría	Indicador	Aspectos a considerar
		<p>el período de información con respecto al tamaño de la organización, la estructura, la propiedad, o su cadena de suministro, incluyendo:</p> <p>... Los cambios en la localización de proveedores, la estructura de la cadena de suministro, o en las relaciones con los proveedores, incluyendo la selección y terminación.</p>	<p>impactos más significativos la cadena de suministro, tales como: el movimiento de partes de la cadena de suministro de un país a otro o las decisiones estratégicas para cambiar la estructura de la cadena (por ejemplo, la decisión de externalizar una parte importante de actividades de la organización).</p>
	N/A	<p>G4- 41. Informe procesos para el máximo órgano de gobierno para garantizar que se eviten los conflictos de intereses.</p> <p>Informe si los conflictos de intereses se dan a conocer a las partes interesadas, incluyendo, como mínimo:</p> <p>Miembros de la dirección, participaciones cruzadas con proveedores y otras partes interesadas, existencia de control de los accionistas y revelar información sobre los vinculados económicos.</p>	<p>Alinee la definición de control con la utilizada en la construcción de estados financieros consolidados o informes similares.</p>
Económica	N/A	<p>G4 -EC9. Proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en los lugares donde se desarrollen operaciones significativas.</p>	<p>Reporte el porcentaje del presupuesto de compras que se destina a proveedores locales.</p> <p>Informe la definición geográfica que la organización tiene de un “proveedor local”.</p>
Ambiental	N/A	<p>G4 -EN4. Consumo de energía exterior de la</p>	<p>Evalúe cuál de sus actividades causa el consumo</p>

Categoría	Sub-categoría	Indicador	Aspectos a considerar
		<p>organización.</p> <p>Informe sobre la energía consumida fuera de la organización.</p> <p>Informe normas, metodologías y supuestos utilizados.</p> <p>Reporte la fuente de los factores de conversión utilizados.</p>	<p>de energía fuera de la propia organización y determinar las cantidades involucradas. Así mismo, generar planes de acción para reducir dicho consumo.</p>
	N/A	<p>G4 -EN17. Otras emisiones de gases efecto invernadero.</p> <p>Informar sobre emisiones indirectas de gases efecto invernadero.</p> <p>Informar las emisiones directas de CO₂ en toneladas.</p> <p>Reporte el año base y explique las razones para su elección.</p> <p>Informar las normas, metodologías y supuestos utilizados.</p>	<p>Revele información sobre las emisiones de CO₂ y otros gases efecto invernadero cubiertos por el Protocolo de Kyoto y los estándares y protocolos suministrados por el <i>World Resources Institute (WRI)</i> y el <i>World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)</i>, por tanto se incluyen:</p> <p>Dióxido de carbono (CO₂)</p> <p>Metano (CH₄)</p> <p>Óxido nitroso (N₂O)</p> <p>Hidrofluorocarbonos (HFC)</p> <p>Perfluorocarbonos (PFC)</p> <p>Hexafluoruro de Azufre (SF₆)</p> <p>Trifluoruro de Nitrógeno (NF₃)</p>
		<p>G4 -EN32. Porcentaje de nuevos proveedores que fueron seleccionados con criterios ambientales.</p>	<p>Describa los sistemas utilizados para detectar nuevos proveedores utilizando criterios medioambientales.</p> <p>Enumere los criterios ambientales que se usaron para seleccionar nuevos proveedores.</p>

Categoría	Sub-categoría	Indicador	Aspectos a considerar
		G4 -EN33. Impactos ambientales negativos importantes (reales y potenciales) en la cadena de suministro y medidas adoptadas.	Describa si los proveedores son incentivados y recompensados para la prevención, mitigación y remediación de significativa impactos ambientales negativos reales o potenciales.
Social	Prácticas laborales y trabajo decente	G4 -LA6. Tipo de lesión y tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y absentismo, y número total de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y género.	Identifique el sistema de normas aplicadas en el registro y la presentación de informes estadísticas de accidentes. Identifique el sistema que se utiliza para realizar seguimiento e informar sobre la salud e incidentes de seguridad y rendimiento. Asegúrese de que este sistema cubre todas las operaciones importantes y ubicaciones geográficas.
		G4 -LA14. Porcentaje de nuevos proveedores que fueron seleccionados aplicando el criterio de buenas prácticas laborales.	Identifique los impactos negativos importantes sobre las prácticas laborales pueden evitarse o mitigarse en la etapa de estructuración de los contratos u otros acuerdos. Identifique el número de proveedores que fueron seleccionados tomando en cuenta el criterio de prácticas laborales.
		G4 -LA15. Impactos negativos significativos actuales y potenciales para las prácticas laborales en la cadena de suministro y medidas adoptadas.	Informe el número de proveedores sujetos a evaluaciones de impacto de las prácticas laborales. Informe el número de proveedores identificados por

Categoría	Sub-categoría	Indicador	Aspectos a considerar
			<p>impactos negativos significativos reales y potenciales de las prácticas laborales.</p> <p>Informe de los impactos negativos significativos reales o potenciales para las prácticas de trabajo identificados en la cadena de suministro.</p> <p>Reporte el porcentaje de proveedores identificados con importantes impactos negativos reales y potenciales en las prácticas laborales con los que las relaciones se terminaron como resultado de la evaluación, y por qué.</p>
	Derechos humanos	G4 –HR4. Operaciones y proveedores en los que el derecho a libertad sindical y a los convenios colectivos puedan ser violadas o correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.	Identifique las medidas adoptadas por la organización en la presentación de informes período destinado a apoyar los derechos a la libertad de asociación y la negociación colectiva.
		G4 –HR5. Operaciones y proveedores identificados como de riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición efectiva del trabajo infantil.	<p>Identifique las operaciones y proveedores que considera que tienen un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil y explicar la forma en que varían en función de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - el tipo de operación y proveedor - los países o zonas geográficas de las operaciones y proveedores considerados en situación de riesgo.

Categoría	Sub-categoría	Indicador	Aspectos a considerar
		G4 –HR6. Operaciones y proveedores identificados como de riesgo significativo de incidentes de trabajo forzoso u obligatorio y medidas para contribuir a la eliminación de toda forma de trabajo forzoso u obligatorio.	<p>Identifique las operaciones y proveedores que considera que tienen riesgo potencial de incidentes de trabajo forzoso u obligatorio ya sea en términos de:</p> <p>el tipo de operación (por ejemplo, la planta de fabricación) y proveedor</p> <p>los países o zonas geográficas con las operaciones y proveedores considerados en situación de riesgo.</p>
		G4 –HR10. Porcentaje de nuevos proveedores que fueron seleccionados aplicando el criterio de derechos humanos.	<p>Identifique el número total de nuevos proveedores que la organización considerada seleccionar o con los que desea contratar.</p> <p>Identifique el número total de nuevos proveedores que fueron examinados utilizando los criterios de derechos humanos.</p>
		G4 –HR11. Impactos negativos significativos actuales y potenciales para los derechos humanos en la cadena de suministro y medidas adoptadas.	<p>Informe el número de proveedores sujetos a evaluaciones de impacto de los derechos humanos.</p> <p>Informe el número de proveedores identificados por impactos negativos significativos reales y potenciales de los derechos humanos.</p> <p>Informe de los impactos negativos significativos reales o potenciales para los derechos humanos identificados en la cadena de</p>

Categoría	Sub-categoría	Indicador	Aspectos a considerar
			<p>suministro.</p> <p>Reporte el porcentaje de proveedores identificados con importantes impactos negativos reales y potenciales en los derechos humanos con los que las relaciones se terminaron como resultado de la evaluación, y por qué.</p>
	Sociedad	<p>G4 –SO9. Porcentaje de nuevos proveedores que fueron seleccionados con criterios de impactos en la sociedad.</p> <p>G4 –SO10. Impactos negativos significativos actuales y potenciales sobre la sociedad en la cadena de suministro y medidas adoptadas.</p>	<p>Identifique el número total de nuevos proveedores que la organización considerada seleccionar o con los que desea contratar.</p> <p>Identifique el número total de nuevos proveedores que fueron examinados utilizando los criterios de impactos en la sociedad.</p> <p>Informe el número de proveedores sujetos a evaluaciones de impacto en la sociedad.</p> <p>Informe el número de proveedores identificados por impactos negativos significativos reales y potenciales en la sociedad.</p> <p>Informe de los impactos negativos significativos reales o potenciales en la sociedad, identificados en la cadena de suministro.</p> <p>Reporte el porcentaje de proveedores identificados con importantes impactos negativos reales y potenciales en la sociedad con los que las relaciones se terminaron</p>

Categoría	Sub-categoría	Indicador	Aspectos a considerar
			como resultado de la evaluación, y por qué.

Tabla 3-2 GRI e indicadores relacionados con la cadena de suministro
Fuente GRI (2013a; 2013b)

5. ESTUDIO DE CASO

5.1. Modelo de indicadores para el sector de la Logística y el transporte

Después de un exhaustivo trabajo adelantado por González (2012) en el que se hace un recorrido por diversas iniciativas de RSE y un análisis detallado de las propuestas y modelos de indicadores para su medición, tanto a nivel general como de manera específica para el sector de la Logística y el transporte, el autor concluyó que:

- *Los modelos y herramientas de medición que existen en la actualidad no cuentan, en general, con indicadores suficientemente adaptados y sencillos como para poder realizar una autoevaluación de forma fácil y sin emplear grandes cantidades de recursos, como puede ser el caso de las PYMES.*
- *No existe ningún modelo de indicadores que se adapte, de forma específica, a las necesidades que puedan tener las empresas del sector de la logística y el transporte, en relación a la evaluación de su gestión socialmente responsable.*
- *No existen métodos de evaluación específicos que permitan dar una valoración global del estado de la responsabilidad social dentro de la empresa, y con el que puedan marcarse objetivos de mejora.*

Estos resultados llevaron al autor a desarrollar un modelo de indicadores de responsabilidad social diseñado especialmente para las empresas del sector de la logística y el transporte, en el cual se incorpora un método de autoevaluación o autodiagnóstico del estado de la RSE, que le permite a las empresas establecer tanto sus puntos fuertes como sus áreas de mejora.

El modelo desarrollado por González (2012, p. 225-279) es el que se ha utilizado en este capítulo para desarrollar una “prueba piloto” de ponderación de indicadores de RSE en el sector de la logística y el transporte, que como se describe en los apartados siguientes, combinó el aporte de expertos en el tema, el uso de herramientas informáticas y métodos de ayuda en la toma de decisiones. En este modelo se plantea una parrilla de indicadores relativos a cuatro dimensiones:

- **Dimensión social.** Considera indicadores relacionados con los aspectos laborales, medición de la satisfacción del cliente y la comunicación y consulta con las partes interesadas, así como con los aspectos relacionados con la gobernanza de la

organización. Adicionalmente, considera los aspectos relacionados con la comunidad.

- Dimensión económica. Estos indicadores están vinculados, entre otros aspectos, al beneficio generado por la organización y a la inversión en I+D+i e Inversión Socialmente Responsable.
- Dimensión ambiental. Indicadores ligados al consumo de agua, de energía, cantidad de residuos generada, uso de fuentes de energía renovables, emisiones a la atmósfera de compuestos que pueden generar impactos negativos, implicación medioambiental de los proveedores, cantidad/tipo de materias primas utilizadas y cantidad de terreno ocupada por la compañía.
- Dimensión de servicio. Indicadores ligados al servicio al cliente, calidad de los mismos, seguridad para el cliente, cumplimiento de promesas y normativa legal de calidad, entre otros.

Un aspecto destacable de esta propuesta es que se alimentó con indicadores de diversas iniciativas tales como el GRI, el cuadro central de indicadores –AECA, el modelo INCAE y el Balance Social Anual –IBASE, entre otros. Adicionalmente, la propuesta tiene el mérito de sugerir que los indicadores son susceptibles de mejora y que pueden completarse a medida que se estime necesario, con el fin de obtener una herramienta de gestión de la RSE realmente útil para la organización.

5.2. Descripción general de la metodología usada para la valoración de indicadores

El objetivo de realizar esta valoración de indicadores de RSE relacionados con la logística, fue conocer si existía un acuerdo entre la opinión de diferentes expertos en el tema, específicamente en términos de las ponderaciones asignadas para cada uno de los indicadores respecto a los demás indicadores de su misma dimensión (es decir económica, ambiental, servicio, social – gobernanza, social-laboral y social – comunidad).

El método utilizado para obtener los pesos de los indicadores se basa en la ayuda multicriterio a la toma de decisión, específicamente un método de asignación directa denominado “*Eigenpesos*” que se fundamenta en el cálculo de un vector dominante de una matriz de comparaciones binarias de los criterios en este caso indicadores, al respecto de este método resulta relevante hacer mención al AHP (*Analytic Hierarchy Process*) que se constituye como un referente muy reconocido tal como se menciona en Meléndez (2007, p.42).

Es conveniente clarificar que en este caso particular, la aplicación de este método no tuvo como objetivo final la selección de una alternativa o un indicador, sino únicamente

obtener los pesos de cada uno de los indicadores por cada dimensión, calculando el vector propio dominante de acuerdo al proceso propuesto por el método “Eigenpesos”. Dichos valores se calcularon con la ayuda de la herramienta informática *MDWIN*.

El uso de esta metodología proporciona un nivel sistematización que aunque no elimina la subjetividad permite replicar las condiciones de aplicación de la valoración de una manera más uniforme entre las distintas reuniones con los diferentes expertos, lo anterior aporta mayor fiabilidad a las conclusiones que de estos resultados se puedan extraer.

Para recoger las valoraciones por parte de los expertos se acordaron reuniones individuales con cada uno de ellos donde se les explicó la metodología de trabajo y se les suministraron tablas de comparación de indicadores (una por cada dimensión) así como una escala de valoración y las fichas técnicas de cada indicador (ver anexos 1 y 2).

Una vez valoradas todas las posibles combinaciones de indicadores por dimensión se procedía a la comprobación del coeficiente de consistencia de acuerdo a la metodología sugerida por el método “Eigenpesos” y usando la herramienta *MDWIN*. En caso de que el coeficiente de consistencia no satisficiera el mínimo requerido se pedía al experto que replanteara algunas de sus valoraciones. Este procedimiento se repetía hasta obtener un coeficiente de consistencia aceptable.

A partir de la información obtenida se elaboraron con ayuda de la herramienta *Excel*, una serie de gráficos comparativos por dimensión de indicadores, con el fin de identificar convergencias o divergencias entre los pesos asignados a cada indicador por cada uno de los expertos. A continuación se presentan de forma detallada los pasos descritos anteriormente y que se siguieron para la obtención de los resultados.

5.3. Presentación de los Expertos consultados

Durante este estudio se contó con la colaboración de cinco expertos en el tema de RSE y Logística quienes a partir de su conocimiento sobre el tema realizaron las valoraciones que arrojaron los resultados que se presentan posteriormente en este mismo capítulo. A continuación se presentan brevemente los expertos que participaron e hicieron posible este estudio y su relación con la RSE y la Logística:

Doctor D. Jesús González Babón

Profesor de la Universidad de Valladolid

Reconocido con el premio CEL Universidad por su tesis doctoral “Modelo de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para el sector de la Logística y el Transporte”

D.ª Esther López Tomás

Ingeniera de Organización Industrial e ingeniería técnica en diseño industrial
Con amplia experiencia como consultora en el tema de RSE en la empresa 1A Consultores.

Participó en el proyecto de Implantación de la herramienta RSE.COOP en cooperativas de trabajo asociado de Castilla y León.

D.ª Henar Muñumer

Entre otras distinciones ha obtenido el Premio Responsabilidad Social Universidad de Valladolid – Caja Burgos al mejor trabajo sobre Responsabilidad Social gracias a su trabajo de fin de carrera titulado “La responsabilidad social de la empresa. Actualización del sistema de gestión ética (SGE21:2008) e integración de los criterios de la Guía de responsabilidad social ISO26000:2010”

D.ª Dolores Poncela Costas

Jefa de calidad En Collosa (Grupo corporación Llorente).

Destacada por su compromiso y liderazgo en la gestión de la responsabilidad social así como en la elaboración y publicación de memorias de sostenibilidad por parte del Grupo corporación Llorente, desde 2007 certificadas por AENOR, constituyéndose así Collosa como una de las empresas pioneras en RSE en Castilla y León.

Colaboradora con la Universidad de Valladolid dictando conferencias sobre su experiencia con la Responsabilidad Social Empresarial.

Doctor D. Angel Manuel Gento Municio

Ingeniero Industrial.

Profesor Titular y Coordinador del Máster en Logística de la Universidad de Valladolid.

Autor de diversas publicaciones relacionadas con el área de conocimiento de Organización de Empresas.

Director de varias tesis doctorales entre la que se encuentra la presentada por el doctor D. Jesús González Babón y autor de diversas publicaciones académicas de alto nivel.

5.4. Descripción de las Reuniones con expertos

Las reuniones con los expertos se desarrollaron de la siguiente manera:

Presentación al experto de la metodología a desarrollar. Durante esta etapa se le explicaba de manera general la manera como se valorarían los indicadores, divididos por

dimensiones para realizar las valoraciones por parejas, una vez presentada la metodología de manera general se procedía a explicar cada paso.

En primer lugar se detallaba cada una de las dimensiones y los indicadores que cada una de estas contenía, como se muestra en la Tabla 4-1, se presentaban las seis dimensiones en las que se dividió el total de indicadores.

Dimensiones	Indicadores	Código
Dimensión Ambiental	Planes de Gestión Transporte/ambiental	A-1
	Consumo de energía y mejora de la eficiencia	A-2
	Emisiones CO2	A-3
	Gestión y generación de residuos	A-4
	Impactos ambientales	A-5
	Consumo de recursos y mejora de la eficiencia	A-6
Dimensión Económica	Valor económico e intangible generado	E-1
	Impactos socio-económicos generados	E-2
	Cobertura de programas de beneficios sociales	E-3
	Nivel de endeudamiento y Ayudas públicas	E-4
	Cumplimiento de la normativa legal y voluntaria	E-5
Dimensión de Servicio	Quejas y reclamaciones	S-1
	Información prestada del servicio	S-2
Social - Comunidad	Situación de riesgo para los Derechos Humanos.	S_C-1
	Contribuciones en proyectos sociales y participación activa en la comunidad.	S_C-2
Social - Gobernanza	Gobernanza corporativa.	S_G-1
	Diálogo con los grupos de interés (<i>stakeholders</i>), transparencia y <i>reporting</i> .	S_G-2
	Prácticas contra la corrupción.	S_G-3
	Proyección de RSE a clientes y proveedores.	S_G-4
Social - Laboral	Número de empleados/as al final del periodo. Rotación de personal	S_L-1
	Políticas éticas de contratación. Atracción del talento.	S_L-2
	Salud y Seguridad en el trabajo	S_L-3

Dimensiones	Indicadores	Código
	Remuneración flexibilidad y beneficios sociales para los trabajadores	S_L-4
	Capacitación y desarrollo profesional y política de promoción interna	S_L-5
	Satisfacción de las personas y tasa de absentismo.	S_L-6
	Respeto a la libertad sindical, negociación colectiva y representación interna de los trabajadores.	S_L-7
	Igualdad de oportunidades, diversidad y compromiso con la discapacidad.	S_L-8
	Políticas de no discriminación e incidentes discriminatorios ocurridos.	S_L-9

Tabla 4-1 Modelo de indicadores de RSE en Logística usados para consultar a los expertos
Fuente González 2012 (p. 263 – 267)

Posteriormente se explicaba la metodología de valoración donde cada indicador de cada dimensión sería tomado como referencia para así valorar su relación con cada uno de los indicadores restantes de la misma dimensión, completando así las comparaciones por parejas de todos los indicadores dentro de cada una de las seis dimensiones. Haciendo entrega de las plantillas que se usarían como base para realizar el proceso de valoración (Ver anexo1).

Una vez entregadas las plantillas de valoración y explicada la metodología a seguir, se realizaba una descripción de la escala de valoración, en este caso se utilizó la escala propuesta por Saaty en los años 80, que restringía las calificaciones a nueve posibilidades dependiendo del grado de importancia relativa las valoraciones de cada indicador respecto al resto, de esta manera si un indicador *a* se estaba valorando respecto a un indicador, *b* las opciones de valoración posibles se indicaban de acuerdo a la Tabla 4-2.

Valoración	Relación entre los indicadores
9	<i>a</i> es Absolutamente más importante que <i>b</i>
7	<i>a</i> es Demostrablemente más importante que <i>b</i>
5	<i>a</i> es Notablemente más importante que <i>b</i>
3	<i>a</i> es Ligeramente más importante que <i>b</i>
1	<i>a</i> es igualmente importante a <i>b</i>
1/3	<i>b</i> es Ligeramente más importante que <i>a</i>

Valoración	Relación entre los indicadores
1/5	<i>b</i> es Notablemente más importante que <i>a</i>
1/7	<i>b</i> es Demostrablemente más importante que <i>a</i>
1/9	<i>b</i> es Absolutamente más importante que <i>a</i>

Tabla 4-2 Escala de valoración utilizada para la comparación de indicadores
Fuente: Meléndez (2007, p. 43)

5.5. Uso de la herramienta informática MDWIN para el procesamiento de las valoraciones de los expertos

Una vez valoradas todas las parejas de indicadores para una dimensión, los datos se introducían en la herramienta informática MDWIN como se muestra en la Figura 4-1.

Se valora un criterio con respecto al otro en una escala que va del 1 al 9. Si la valoración es negativa se usan los inversos 1/...

	C1	C2	C3	C4
C1	1	0.333333	0.142857	1
C2	3	1	0.2	3
C3	7	5	1	7
C4	1	0.333333	0.142857	1

Figura 4-1 Introducción de valoraciones en el software MDWIN
Fuente Elaboración propia

Con esta información se calculaba el peso de cada indicador de acuerdo a las valoraciones dadas por el experto, como se indica en la Figura 4-2.

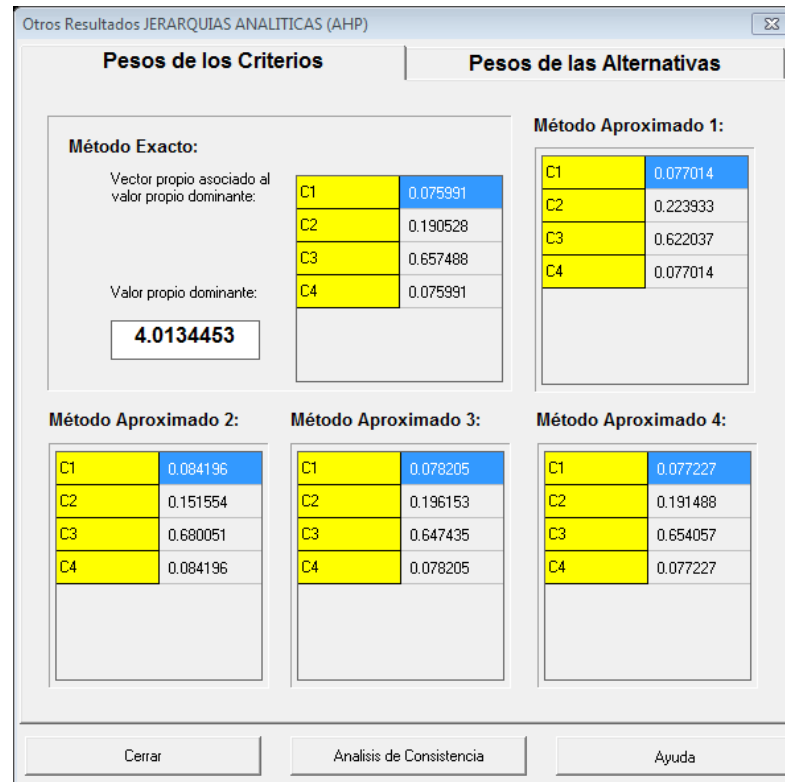


Figura 4-2 Valores de los vectores propios calculados con el software MDWIN
Fuente Elaboración propia

Una vez calculados los vectores propios se verificaba si las valoraciones eran consistentes a partir del *coeficiente de consistencia* calculado con la herramienta MDWIN de esta manera se podían obtener dos resultados: consistencia no aceptable o consistencia aceptable, tal como se observa en la Figura 4-3. Si la consistencia era “no aceptable” se pedía al experto replantear algunas de las valoraciones hasta obtener un valor de coeficiente de consistencia que validara las valoraciones como consistentes.

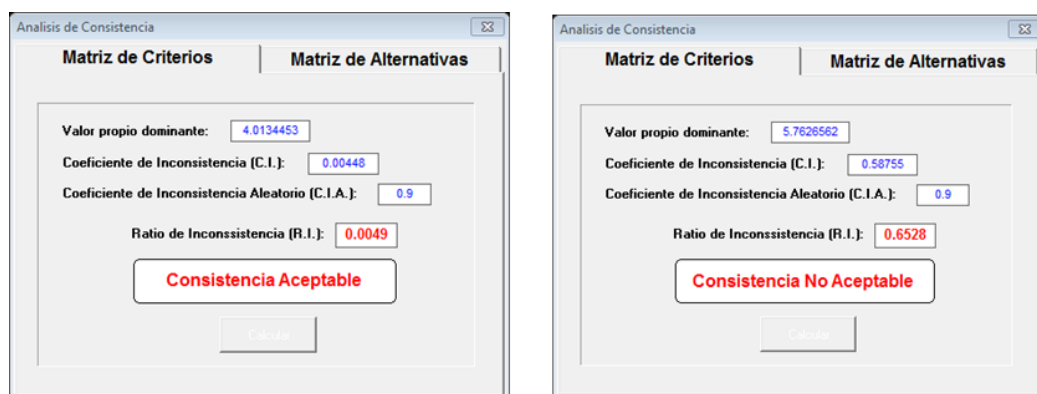


Figura 4-3Análisis de consistencia usando el software MDWIN
Fuente Elaboración propia

5.6. Presentación de los resultados de la valoración

Una vez recogidos los pesos asignados a los indicadores a partir de las valoraciones dadas por todos los expertos, se usó el software Microsoft Excel para procesar dicha información, creando una base de datos con esta información (ver anexo 3)

A partir de esta base de datos se elaboraron una serie de gráficos que pretenden evidenciar las relaciones de convergencia o bien de divergencia entre los pesos obtenidos a partir de las valoraciones de los expertos

A continuación se presentan por cada dimensión dos gráficos. Un gráfico radial donde se muestra para cada indicador el valor del vector propio asignado a partir de las valoraciones de cada experto y un gráfico de barras que muestra el valor promedio para cada indicador calculado a partir de los valores de los vectores propios presentados en el gráfico mencionado anteriormente.

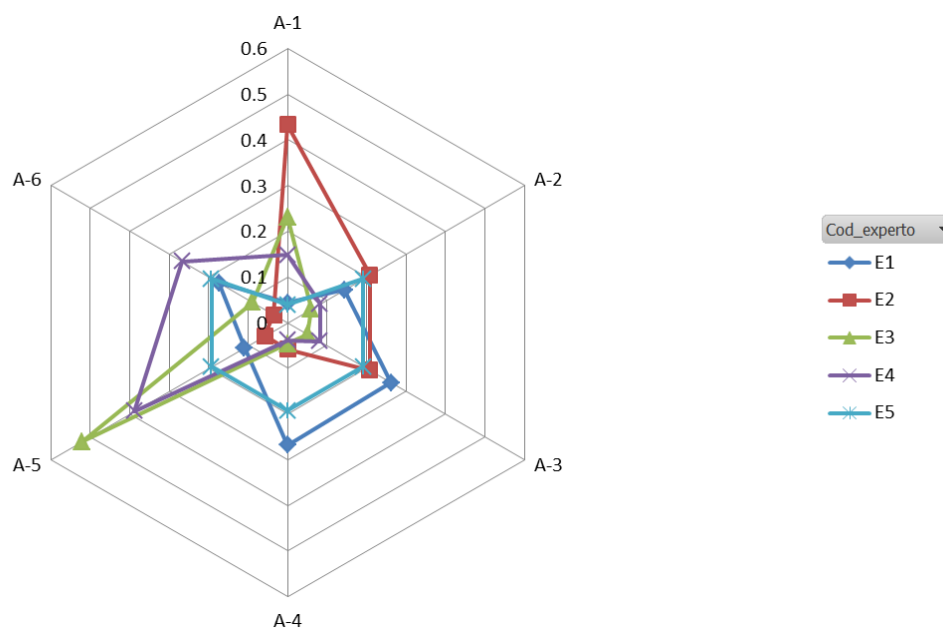


Figura 4-4 Valores del vector propio por experto para la dimensión Ambiental
Fuente Elaboración propia

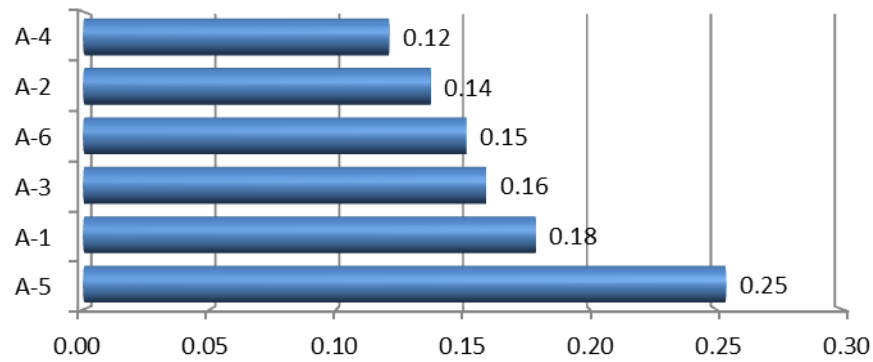


Figura 4-5 Valores promedio de los pesos para los indicadores de la dimensión Ambiental
Fuente Elaboración propia

A partir de la información mostrada en la Figura 4-4 y la Figura 4-5 es posible anotar que para la dimensión ambiental según los expertos, el indicador Impactos ambientales es considerado en promedio como el indicador con mayor peso con un valor de 0.25 lo que lo sitúa notoriamente por encima del resto de indicadores, por el contrario el indicador Gestión y generación de residuos es el promedio el indicador con menor estimación con un valor de 0.12.

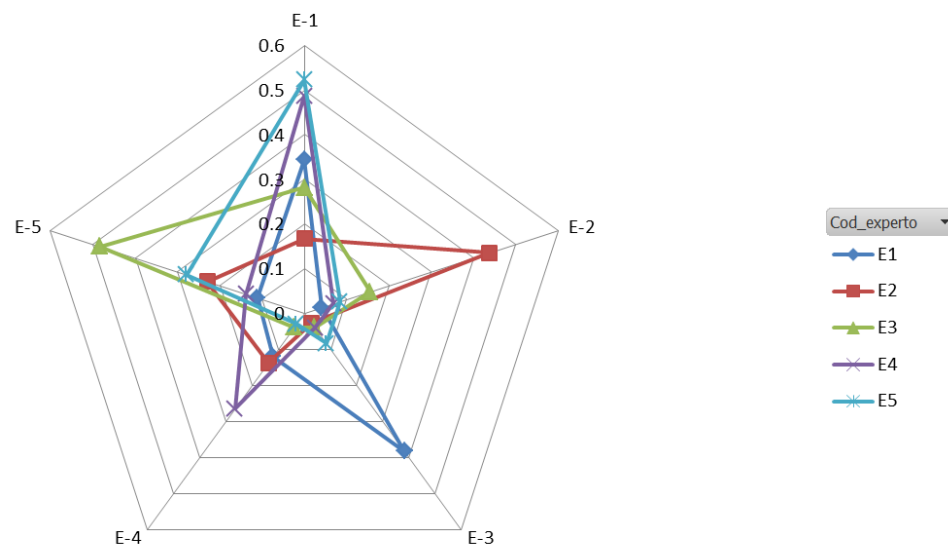


Figura 4-6 Valores del vector propio por experto para la dimensión Económica
Fuente Elaboración propia

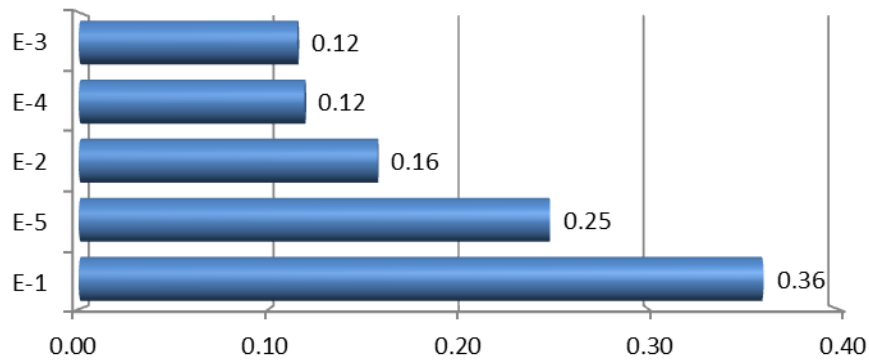


Figura 4-7 Valores promedio de los pesos para los indicadores de la dimensión Económica
Fuente Elaboración propia

Para el caso de la dimensión económica los resultados sintetizados en la Figura 4-6 y la Figura 4-7 muestran claramente que el indicador “valor económico e intangible generado” fue valorado en promedio con un valor superior al resto de indicadores de la misma dimensión, mientras que los indicadores “cobertura de programas de beneficios sociales” y “nivel de endeudamiento y ayudas públicas” recibieron la valoración promedio menos representativa de este grupo.

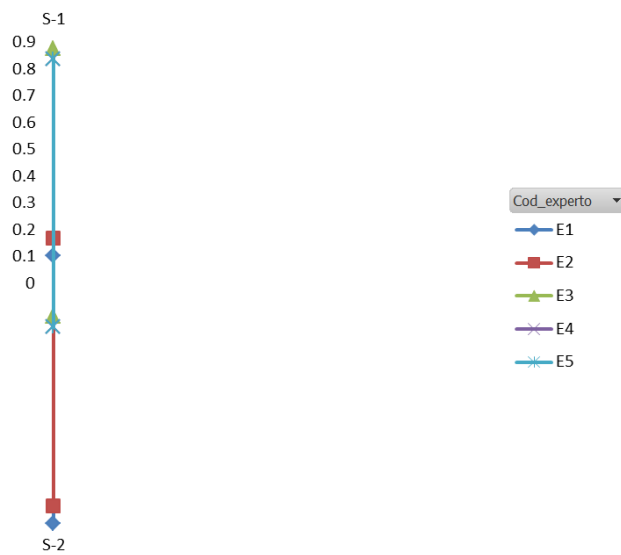


Figura 4-8 Valores del vector propio por experto para la dimensión de Servicio
Fuente Elaboración propia

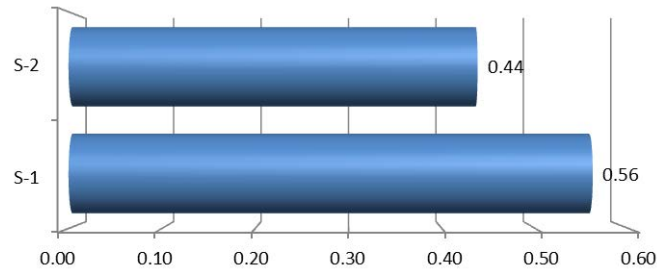


Figura 4-9 Valores promedio de los pesos para los indicadores de la dimensión de Servicio
Fuente Elaboración propia

Con relación a la dimensión de servicio como se observa en la Figura 4-8 y la Figura 4-9 los valores promedio para los dos indicadores que conforman esta dimensión son bastante similares lo cual se verifica en la gráfica radial donde además, se observa que cada uno de los indicadores recibió valoraciones altas y bajas en proporciones similares por lo que no es posible distinguir una tendencia que muestre preferencia de los expertos por ninguno de los dos indicadores. No obstante si se observan estrictamente los valores numéricos, el indicador “quejas y reclamaciones” obtuvo una valoración ligeramente superior que el indicador “información prestada del servicio”.

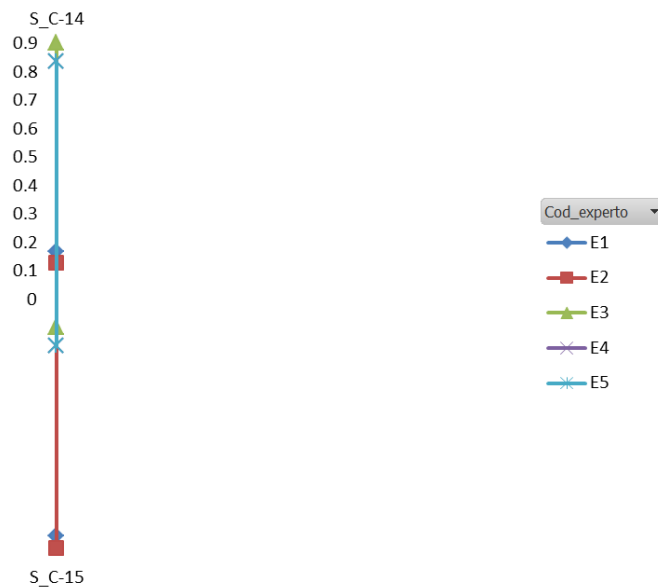


Figura 4-10 Valores del vector propio por experto para la dimensión Social Comunidad
Fuente Elaboración propia

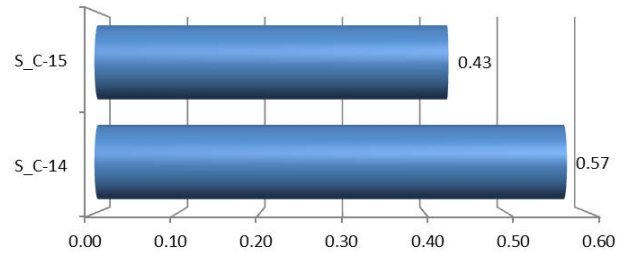


Figura 4-11 Valores promedio de los pesos para los indicadores de la dimensión Social Comunidad

Fuente Elaboración propia

Al igual que se describió para la dimensión de servicio, ocurre con la dimensión social comunidad, como se observa en la Figura 4-10 y la Figura 4-11 los datos obtenidos con valores promedio de los vectores propios de los indicadores no permiten distinguir una tendencia específica por alguno de los dos indicadores, ya que las preferencias de los expertos por uno u otro indicador fueron bastante parejas. No obstante, en el valor promedio se observa una ligera superioridad del indicador “situación de riesgo para los derechos humanos” frente al indicador “contribuciones en proyectos sociales y participación activa en la comunidad”

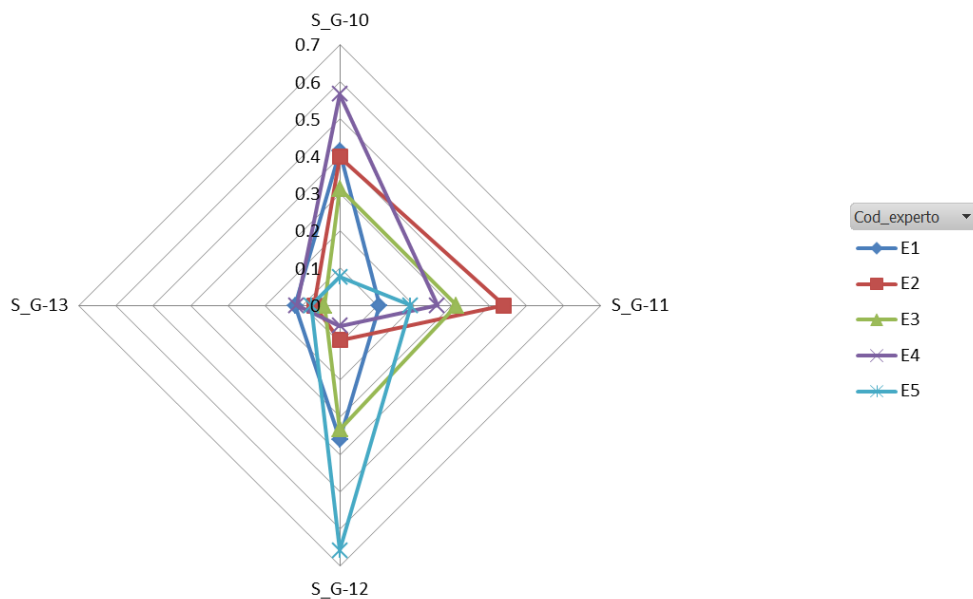


Figura 4-12 Valores del vector propio por experto para la dimensión Social Gobernanza

Fuente Elaboración propia

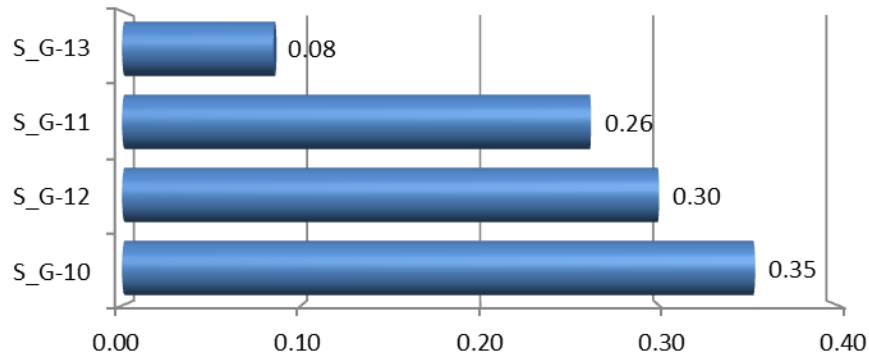


Figura 4-13 Valores promedio de los pesos para los indicadores de la dimensión Social
Gobernanza
Fuente Elaboración propia

La dimensión social gobernanza aparece reflejada en la Figura 4-12 y la Figura 4-13 donde se observa que el indicador “gobernanza corporativa” fue, con un valor de 0.35, considerado en promedio como el indicador con mayor valoración por los expertos. En contraste con lo anterior y con una gran diferencia respecto al resto de indicadores de esta dimensión, el indicador “proyección de RSE a clientes y proveedores” obtuvo en promedio la menor valoración con un valor de 0.08

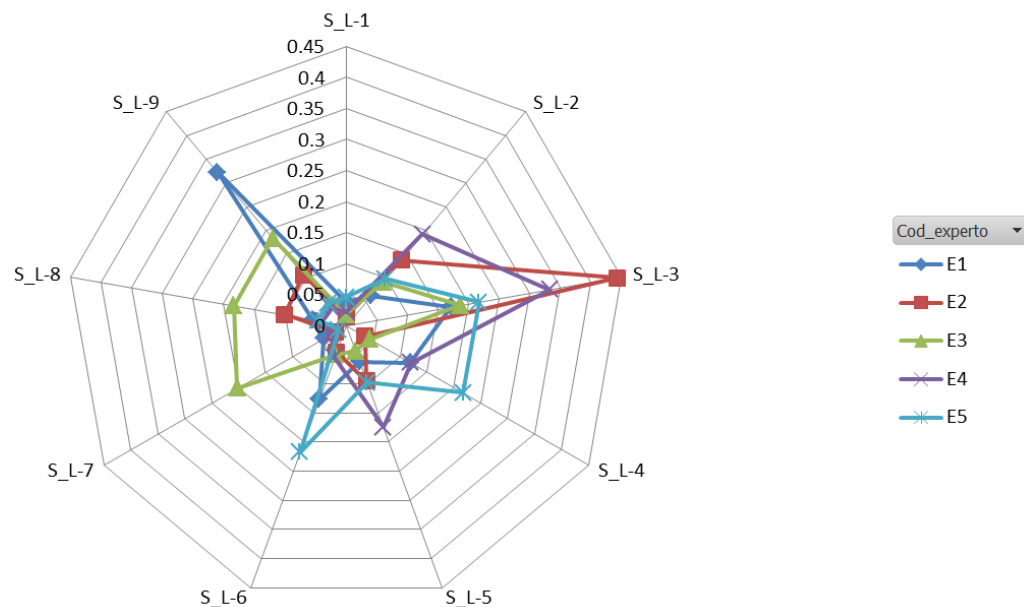


Figura 4-14 Valores del vector propio por experto para la dimensión Social Laboral
Fuente Elaboración propia

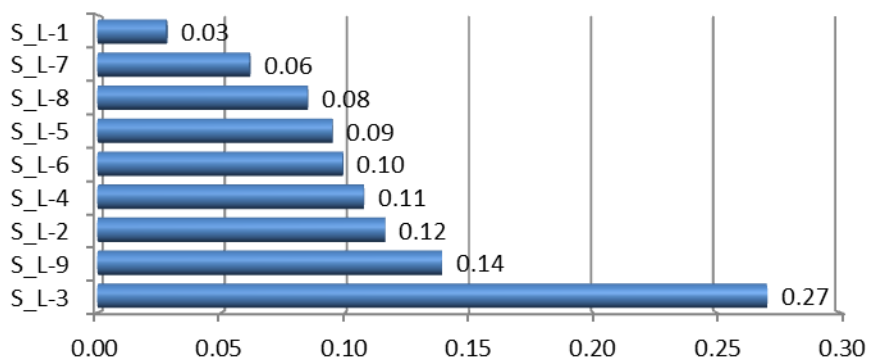


Figura 4-15 Valores promedio de los pesos para los indicadores de la dimensión Social Laboral

Fuente Elaboración propia

De acuerdo a la información mostrada en la Figura 4-14 y la Figura 4-15 se evidencia que el indicador “salud y seguridad en el trabajo” fue valorado en promedio como uno de los más importantes respecto a los demás indicadores de la misma dimensión, mientras que el indicador “número de empleados/as al final del periodo, rotación del personal” obtuvo una valoración promedio mucho más baja respecto al resto de indicadores.

Resumiendo los datos anteriormente presentados en la Tabla 4-3 se sintetizan los indicadores por dimensión, de acuerdo al análisis de los datos obtenidos en el presente estudio y tomando como base las valoraciones realizadas por los expertos

Dimensión	Indicador con peso más alto
Ambiental	Impactos ambientales
Económica	Valor económico e intangible generado
Servicio	Quejas y reclamaciones
Social – Comunidad	Situación de riesgo para los derechos humanos
Social – Gobernanza	Gobernanza corporativa
Social - Laboral	Salud y seguridad en el trabajo

Tabla 4-3 Indicadores con el peso promedio más alto por cada dimensión

Fuente Elaboración propia

6. Conclusiones y posibles líneas de trabajo futuras

La responsabilidad social ha dejado de ser función exclusiva del Estado para convertirse en responsabilidad de todos, pero especialmente de las organizaciones. Los daños medioambientales, la explotación laboral y los escándalos financieros que se volvieron recurrentes en las últimas décadas han influido para que los clientes, los proveedores, los gobiernos y la sociedad en general le exijan a las empresas un comportamiento ético y responsable en relación con los aspectos sociales, económicos y medioambientales, al tiempo que les reclaman mayor transparencia en la rendición de cuentas. Estas tres dimensiones, sobre las cuales existen mayores exigencias informativas han sido denominadas por (Elkington, 1998; 2004) como *Triple bottom line* - 3BL, sin embargo, el concepto más extendido para referirse a ellas es el de RSC o RSE.

La RSC ha despertado el interés de los gobernantes, los académicos, los empresarios, diversas organizaciones y de la sociedad en su conjunto. Esto ha generado una serie de publicaciones profesionales y académicas entorno al tema que no siempre coinciden, de hecho, mientras algunos autores sitúan el surgimiento de la RSE en Reino Unido, otros lo hacen en los Estados Unidos. Tampoco se ha logrado unificar la definición de este término, siendo posible encontrar decenas de definiciones e inclusive, existe divergencia respecto de si es mejor utilizar el término RSC o RSE.

Otra discusión es planteada respecto de si existe realmente un comportamiento socialmente responsable por parte de las empresas o éstas solamente buscan legitimar sus acciones frente a la comunidad. Como es de esperarse, existen quienes creen en las *buenas intenciones* de las empresas y quienes consideran la RSC como una estrategia más de las organizaciones para lucrarse. Una tercera alternativa y tal vez la más razonable de las tres aboga por una postura neutral, donde se cree que las empresas pueden actuar en favor del bien común sin que ello implique olvidar sus intereses lucrativos, que es posible que las empresas ganen y la sociedad también. Esta postura lo que rechaza es la falta de transparencia, el engaño, pero no encuentra problema en la ejecución de buenas prácticas sociales y medioambientales que al tiempo persigan el incremento de los beneficios económicos.

Ante las nuevas exigencias de la sociedad, las empresas de todos los sectores y tamaños han empezado a preocuparse por demostrar que son *buenos ciudadanos corporativos*, mostrando especial interés por desarrollar actividades de RSE, bien como actividades puntuales de la organización o bien como parte integral de los sistemas de

gestión. Las empresas tienen claro que su permanencia en el mercado depende de la manera como se relacionen con sus grupos de interés (Doering et. al., 2002).

Las compañías interesadas en implementar acciones socialmente responsables cuentan con una serie de alternativas, propuestas tanto por organismos públicos como por agentes privados. Éstas van desde guías de RSC hasta certificaciones de los sistemas de gestión de la RSE. Iniciativas como el Pacto Global, el GRI, los lineamientos de la OECD para empresas multinacionales y la ISO 26000 se convierten en importantes guías para las actuaciones socialmente responsables su divulgación, mientras propuestas como AA 1000, SA 8000, IQNet SR10 y SGE 21 se han convertido en las aliadas de quienes procuran alcanzar certificaciones en RSE.

Varias de estas propuestas, tanto las que procuran presentar una guía de divulgación de información como aquellas que ofrecen certificaciones incorporan indicadores como herramienta para gestionar la RSE en las organizaciones. Es conocido que la evaluación del desempeño a través de indicadores trae consigo múltiples beneficios (Armijo, 2011) por tratarse de instrumentos que permiten evaluar hasta qué punto se están logrando los objetivos estratégicos (AEC, 2013). El éxito de tal evaluación depende en gran medida de la adecuada construcción y/o elección de los indicadores y de la clara formulación de los objetivos o aspectos preestablecidos que serán objeto de medición.

Para que los indicadores sean realmente útiles y cumplan su función deben caracterizarse por ser medibles, precisos, consistentes y sensibles (Valle y Rivera, 2010) o como sugiere Bartle (2007 citado en González, 2012), deben responder al planteamiento S.M.A.R.T, es decir, ser específicos (*specific*), medibles (*measurable*), realizables (*achievable*), realistas (*realistic*) y limitado en tiempo (*time bound*). Similares características contempla la norma UNE 66175 del año 2003 en relación con los indicadores de gestión, los cuales se afirma en la norma deben ser medibles, ser alcanzables, estar coordinados, ser desafiantes y comprometedores, involucrar al personal y, poder desarrollarse en planes de actuación.

La RSC se ha convertido en un factor determinante para las organizaciones de todo sector y tamaño y dentro de ellas, es la cadena de suministro un eje fundamental para llevar a cabo las acciones socialmente responsables. Las buenas prácticas a lo largo del ciclo de vida del producto permiten a las organizaciones desarrollar sus políticas de RSE de manera más efectiva debido a que involucra a los proveedores de bienes y servicios, a la propia empresa y a los clientes en lo que se denomina la gestión sostenible de la cadena de suministro. Este concepto era inicialmente asociado a la sostenibilidad medioambiental, sin embargo, con el tiempo ha evolucionado hasta incorporar las otras dos dimensiones básicas de la RSE: la económica y la social.

El sector de la logística y el transporte no es ajeno a esta nueva tendencia de comportamiento empresarial socialmente responsable, sin embargo, después de un arduo trabajo, González (2012) pudo establecer que las herramientas y modelos actuales de medición de la RSE no se adaptan de forma específica a las empresas del sector de la logística y el transporte. También pudo constatar que no existen métodos de evaluación específicos que permitan dar una valoración global del estado de la responsabilidad social dentro de la empresa que permitan definir objetivos de mejora.

Ante los hallazgos anteriores, el autor a optó por desarrollar un modelo de indicadores de responsabilidad social diseñado especialmente para las empresas del sector de la logística y el transporte, en el cual se incorpora un método de autoevaluación o autodiagnóstico del estado de la RSE, que le permite a las empresas establecer tanto sus puntos fuertes como sus áreas de mejora.

Este modelo de indicadores de RSE para el sector de la logística y el transporte desarrollado por González (2012), fue el elegido para adelantar el presente trabajo, que se centró en la valoración de indicadores a través de la ponderación realizada por expertos. El método utilizado para obtener las ponderaciones fue el de ayuda multicriterio a la toma de decisiones, aunque en este caso particular, la aplicación de este método no tuvo como objetivo final la selección de una alternativa o un indicador, sino obtener los pesos de cada uno de los indicadores por cada dimensión. La obtención de los pesos a partir de las valoraciones suministradas por los expertos se realizó calculando los valores de los vectores propios de acuerdo al proceso propuesto por el método "Eigenpesos"

Una vez analizadas las ponderaciones realizadas por los expertos respecto de cada indicador dentro de cada una de las dimensiones, se encontró lo siguiente:

Para la dimensión ambiental el hecho que el indicador "impactos ambientales", resulte el mejor ponderado entre los demás de su misma dimensión, puede indicar que los expertos perciben este indicador de resultado como un punto neurálgico en relación con la gestión ambiental sostenible de la cadena de suministro, mientras que los demás indicadores como "planes de gestión", "consumo de recursos y de energía", "emisiones de CO₂" y "control de residuos", aunque dan prueba de una gestión responsable tal vez sean percibidos como pasos preliminares o intermedios aunque evidentemente no prescindibles para alcanzar los resultados deseados.

Los resultados para la dimensión económica evidenciaron una preferencia por el indicador "Valor económico e intangible generado" así como por el indicador "Cumplimiento de la normativa legal y voluntaria", lo cual podría dar indicios para ratificar que la generación de valor es considerada el aspecto clave más importante para asegurar

la sostenibilidad a nivel económico de las empresas. De manera similar, el cumplimiento de la normativa legal y voluntaria no solo constituye una restricción fundamental para lo operación de cualquier empresa, sino que en múltiples ocasiones ha sido el motor de la implementación de iniciativas del sector privado que no solo han generado beneficios económicos directos para las empresas sino que han tenido positivas repercusiones en el entorno socioeconómico de las mismas. Por otra parte los resultados muestran una baja ponderación para el indicador “nivel de endeudamiento y ayudas públicas”, lo cual podría justificarse en cierta medida por el hecho de que conocer el nivel de endeudamiento de una empresa no da cuenta de la manera como ésta gestiona sus deudas, que es donde puede evidenciarse si existe o no un comportamiento socialmente responsable.

Con relación a la dimensión Social – Laboral, se destaca la valoración superior del indicador “salud y seguridad en el trabajo”, lo cual sugiere que garantizar la integridad física de los trabajadores se reconoce como la base indispensable de una gestión socialmente responsable por parte de una empresa hacia sus empleados, En cuanto al indicador “número de empleados/as al final del periodo - rotación del personal”, obtuvo la ponderación más baja sugiriendo esto que dicho índice no es percibido por si solo como un indicador de buena o mala gestión de RSE por parte de una empresa, en parte quizás, debido a que una amplia o baja rotación puede tener diferentes causas y explicaciones dependiendo de su entorno, siendo esta percepción ambigua una posible causa de esta valoración.

Para el caso de la dimensión Social – Gobernanza los resultados favorecen la valoración promedio del indicador “gobernanza corporativa”, con una valoración muy cercana también para el indicador “prácticas contra la corrupción” y dejando en último lugar al indicador “proyección de RSE a clientes y proveedores”. De lo anterior se puede resaltar la importancia reconocida a la labor de la dirección y el impacto de sus decisiones en la integración efectiva de la RSE en toda la organización, constituyendo así un escenario favorable para el buen desempeño en los demás aspectos considerados en esta dimensión. Igualmente la valoración casi tan importante como la anterior, otorgada al indicador “prácticas contra la corrupción” denota una preocupación por el componente ético como garante de un gobierno socialmente responsable. Finalmente la baja valoración para el indicador “proyección de RSE a clientes y proveedores”, podría sugerir que este aspecto de proyección es visto como un segundo nivel en relación con los aspectos anteriormente mencionados, aunque no menos importante ni mucho menos prescindible, sobre todo en el entorno de la logística donde la interacción y la proyección con actores externos a la organización es un factor de gran importancia.

Finalmente, se encuentran las dimensiones de Servicio y Social – Comunidad, conformadas cada una por dos indicadores, que al tener resultados similares en cuanto a la equivalencia entre los valores promedio calculados para el vector propio de cada indicador (muy cercanos a 0,5) no otorgan una visión clara para decantarse por uno u otro indicador, lo cual posiblemente variaría si se extendiese el estudio a un grupo más

numeroso de expertos, pero por el momento la conclusión para estas dimensiones en el presente estudio, es que no se identifican tendencias que indiquen una mayor valoración para algún indicador en particular.

Se debe destacar que la aplicación de método “Eigenpesos” ha resultado de gran utilidad para simplificar la complejidad de realizar valoraciones de múltiples alternativas (hasta nueve simultáneas), al permitir el cálculo de pesos ponderados de los indicadores por dimensión, a partir de las comparaciones 1 a 1 de parejas de indicadores realizadas por los expertos. Este método permitió la obtención de resultados de ponderaciones de una manera que puede considerarse sencilla para quien realiza las valoraciones y con un nivel de confianza superior al que se alcanzaría si se hiciesen las ponderaciones directamente., gracias al uso del coeficiente de consistencia para validar la coherencia de entre las comparaciones interrelacionados.

Como ya se ha mencionado, el presente estudio es un primer acercamiento para conocer si existen acuerdos o diferencias en cuanto a las ponderaciones asignadas a los diferentes indicadores de RSE en Logística, de esta manera los resultados presentados son un primer paso para el desarrollo de un estudio más amplio en cuanto al número de expertos consultados y con un número mayor de iteraciones en la consulta a expertos, para que sea posible llegar a conclusiones más precisas.

Otro aspecto muy importante a tener en cuenta para un futuro estudio es la necesidad de realizar una segunda instancia de las reuniones con los expertos como se sugiere en la método Delphy, donde se presenten a los participantes los resultados preliminares de la primera ronda, de una manera anónima y se les pida que reconsideren sus valoraciones hasta alcanzar una estabilidad en el nivel de consenso, aumentando así la confiabilidad de los resultados.

7. Referencias Bibliográficas

- Agüero, F. (2008). La promoción de la responsabilidad social empresarial en América Latina. En C. Sanborn, y F. Portocarrero (Eds.), *Filantropía y cambio social en América Latina*. 1 ed., pp. 147-178. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- Archel, P., Fernández, M., y Larrinaga, C. (2008). The organizational and operational boundaries of triple bottom line reporting: A survey. *Environmental Management*, 41(1), 106-117.
- Argandoña, A. (2013). ¿Medir la responsabilidad social? Consultado el 08/20, 2013, en <http://blog.iese.edu/antonioargandoña/2013/03/20/medir-la-responsabilidad-social/>
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES.
- Asociación Española para la Calidad - AEC. (2013). Indicadores. Consultado el 09/06, 2013, en <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- Azapagic, A. (2004). Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry. *Journal of cleaner production*, 12(6), 639-662.
- Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. (2013). La economía azul. Gunter Pauli. Conferencia. Consultado el 08/20, 2013, en <http://www.banrepcultural.org/agua/la-economia-azul>
- Bowen, Howard (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Brundtland, G. H. (1987). *Report of the world commission on environment and development: Our common future*.
- Cancino Del Castillo, C., y Morales Parragué, M. (2008). Responsabilidad social empresarial. Serie documento docente No. 1. Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile.
- Caravedo, B. (2011). Desarrollo sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social. En A. Vives y E. Peinado-Vara (Eds.), (pp. 29-44). Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Cegarra-Navarro, J. G. y Rodríguez-Carrasco, J. M. (2004). Prácticas de gestión social y componentes de la responsabilidad social corporativa. *Cuadernos de Administración*, Julio-Diciembre, 2004, 53-70.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. COM (2001) 366 final. Bruselas.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2002). *Comunicación de la comisión europea relativa a la responsabilidad social de las empresas: Una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. COM (2002) 347 final. Bruselas.
- Comisión Europea. (2010). *Europa 2020: Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*. COM (2010) 2020. Bruselas.
- Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. COM (2011) 681 final. Bruselas.
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.

- Dauvin, J., Bellan, G., y Bellan-Santini, D. (2010). Benthic indicators: From subjectivity to objectivity – where is the line? *Marine Pollution Bulletin*, 60(7), 947-953. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.marpolbul.2010.03.028>
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore corporate social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.
- Davis-Sramek, B., y Fugate, B. S. (2007). State of logistics: A visionary perspective. *Journal of Business Logistics*, 8 no.2, 1.
- De la Cuesta González, M y Valor Martínez, C. (2003). Responsabilidad social de la empresa: concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, (2755), 7-20.
- De la Cuesta González, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, (2813), 45-58.
- Del Castillo Mory, E. (2011). Desarrollo sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social. In A. Vives y E. Peinado-Vara (Eds.), (pp. 229-248). Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- D'Elía, G. (2001). *Cómo hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Tecnibook/Alsina Ediciones.
- Doering, D. S., Cassara, A., Layke, C., Ranganathan, J., Revenga, C., Tunstall, D., Vanassel, W. (2002). *Tomorrow's markets: Global trends and their implications for business* World Resources Institute Washington, DC.
- Doménech Quesada, J. L. (2009). *Huella ecológica y desarrollo sostenible*. AENOR ediciones.
- Donaldson, T. y Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
- Electronic Industry Citizenship Coalition (2009). Código de conducta de la industria electrónica. v3.0. Consultado el 08/20, 2013, en http://www.eicc.info/eicc_code02.shtml
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. *The Triple Bottom Line: Does it all Add Up*, 1-16.
- Eurostat. (2012). Structural business statistics overview. Consultado el 07/14, 2013, en http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Structural_business_statistics_overview
- Ferris, R., y Humphrey, J. (1999). A review of potential biodiversity indicators for application in british forests. *Forestry*, 72(4), 313-328.
- Foran, T. (2001). Corporate social responsibility at nine multinational electronics firms in thailand: A preliminary analysis. *Nautilus Institute, Berkeley, CA*.
- Forética. (2008). *Norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones*. SGE 21:2008
- Forética. (2013). Qué es la RSE. Consultado el 09/06, 2013, en <http://www.foretica.org/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es>
- Foro de Expertos en RSE. (2005). *Informe del foro de expertos en responsabilidad social de la empresa*. (No. 12).
- Freeman, E. y Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective in corporate governance. *California Management Review*, 25, 88-106.

- Friedman, M. (1970, 13/09/1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *Times Magazine*, 1-6.
- Fuertes, F., Iameti, A., y Goyburu, M. L. (2004). Guía del pacto Global—Una forma práctica de implementar los nueve principios a la gestión empresarial.
- Gabrielsen, P., y Bosch, P. (2003). Environmental indicators: typology and use in reporting. *EEA, Copenhagen*.
- García Vílchez, E. J. (2010). *Desarrollo del modelo de sostenibilidad integrado (MSI) para la medida de la gestión sostenible de una industria de procesos: Aplicación al sector de fabricación de neumáticos*, 1-402.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Global Compact. (2013). The ten principles. Consultado el 08/02, 2013, en <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>
- Global Reporting Initiative. (2012). *Annual report 2011/12*. (). Amsterdam: Retrieved from <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-Annual-Report-2011-2012.pdf>
- Global Reporting Initiative. (2013a). *G4 sustainability reporting guidelines*. Consultado el 07/14, 2013 en <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>
- Global Reporting Initiative. (2013b). *G4 sustainability reporting guidelines. Implementation manual*. Consultado el 07/14, 2013 en <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf>
- Global Reporting Initiative. (2013c). Sustainability disclosure database. Consultado el 23/08, 2013, en <http://database.globalreporting.org/>
- Göbbels, M., y Jonker, J. (2003). AA1000 and SA 8000 compared: A systematic comparison of contemporary accountability standards. *Managerial Auditing Journal*, 18(1), 54-58.
- González Babón, J. (2012). Modelo de indicadores de responsabilidad social empresarial para el sector de la logística y el transporte. Consultado el 07/24, 2013 en <http://www.tesisenred.net/handle/10803/113600>
- González Esteban, E., y García Marzá, D. (2012). La responsabilidad social empresarial (RSE) en Europa: la apuesta por un nuevo modelo de empresa: una revisión crítica desde la ética empresarial. *Recerca. Revista De Pensament i Anàlisi*, (6), 157-171.
- Heink, U., y Kowarik, I. (2010). What are indicators? on the definition of indicators in ecology and environmental planning. *Ecological Indicators*, 10(3), 584-593. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolind.2009.09.009>
- Heredia Rodríguez, L. y Gómez Jiménez, J. V. (2010). Las demandas de los stakeholders y la evolución de las memorias de sostenibilidad del GRI: Un análisis desde la transparencia y la creación de valor. *Economía Gestión y Desarrollo*, (10), 11-36.
- Institute of social and ethical accountability (ISEA). (1999). *AA 1000 framework. Standards, guidelines and professional qualification*.
- Institute of social and ethical accountability (ISEA). (2003). *Norma sobre aseguramiento AA 1000*.
- IQNet - The International Certification Network. (2011). *Certificación IQNet SR 10. sistema de gestión de la responsabilidad social*

- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Kaku, R. (1997). The path of kyosei. *Harvard Business Review*, 75(4), 55-63.
- KPMG. (2005). *Implementando el pacto mundial: Un folleto para inspirarse*. Dinamarca.
- Krajnc, D., y Glavič, P. (2005). A model for integrated assessment of sustainable development. *Resources, Conservation and Recycling*, 43(2), 189-208.
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., y Sillanpää, M. (2006). El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. *AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc, London*.
- Ligteringen, E., y Zadek, S. (2005). The future of corporate responsibility codes, standards and frameworks. *Global Reporting Initiative and AccountAbility Executive Briefing*.
- Litz, R. A. (1996). A resource-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets. *Journal of Business Ethics*, 15 (12), 1355-1363.
- Meléndez Martín, R. (2007). Ayuda multicriterio a la decisión en un entorno java. (No publicada, Proyectos fin de carrera de la ETSII. Dpto. Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Valladolid, Valladolid).
- Min, H., y Kim, I. (2012). Green supply chain research: past, present, and future. *Logistics Research*, 4(1-2), 39-47.
- Murray, K. B. y Montanari, J. B. (1986). Strategic management of the socially responsible firm: Integrating management and marketing theory. *Academy of Management Review*, 11(4), 815-827.
- Norma española UNE - ISO 26000 (2012). Guía de responsabilidad social.
- Noss, R. F. (1990). Indicators for monitoring biodiversity: a hierarchical approach. *Conservation biology*, 4(4), 355-364.
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (2013). ¿Qué es RSC? Consultado el 07/21, 2013, en http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&task=view&id=40&Itemid=63
- OCDE y CEPAL. (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de pymes para el cambio estructural*.
- OECD Watch. (2013). Consultado el 08/02, 2013, en <http://oecdwatch.org/sobre-ocde/guidelines>
- OECD. (2010). *High-growth enterprises: What governments can do to make a difference*, OECD Publishing. Consultado el 07/21, 2013 en <http://dx.doi.org/10.1787/9789264048782>
- OECD. (2011). *OECD guidelines for multinational enterprises: Recommendations for responsible business conduct in a global context*. OECD Publishing. Consultado el 08/20, 2013, en <http://dx.doi.org/10.1787/9789264048782>
- OECD. (2011). *OECD guidelines for multinational enterprises: Recommendations for responsible business conduct in a global context*. OECD Publishing. Consultado el 08/20, 2013 en <http://dx.doi.org/10.1787/9789264048782>;
- Pauli, G. (2012). The blue economy. Consultado el 08/20, 2013, en http://www.gunterpauli.com/Gunter_Pauli/The_Blue_Economy.html
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.

- Ramírez, M. Á. (2008). Ética de los negocios en un mundo global. *Frontera Norte*, 20(40), 199-210.
- Ricart, J. E., y Rodríguez, M. A. (2002). Código de buen gobierno para la Empresa Sostenible. *Foro Empresa y Desarrollo Sostenible, Barcelona*.
- Riley, J. (2001). Indicator quality for assessment of impact of multidisciplinary systems. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 87(2), 121-128. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8809\(01\)00272-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8809(01)00272-9)
- Rinne, J., Lyytimäki, J., y Kautto, P. From sustainability to well-being: Lessons learned from the use of sustainable development indicators at national and EU level. *Ecological Indicators*, (0) doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolind.2012.09.023>
- Ruiz Muñoz, M. (2012). Un apunte crítico sobre la responsabilidad social corporativa. (RSC/RSE). *Revista De Derecho De Sociedades*, (38), 155-198.
- Schuschny, A., y Soto, H. (2009). Diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible. Documento Proyecto. Naciones Unidas. Santiago de Chile.
- Server Izquierdo, R. J., y Villalonga Grañana, I. (2005). La responsabilidad social corporativa (RSC) y su gestión integrada. *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social y Cooperativa*, (53), 137-161.
- Sistema Interactivo de Referenciación Ambiental Sectorial - SIRAC. (2013). Indicadores. Retrieved 09/06, 2013, from <http://www.sirac.info/Curtiembres/html/indicadores.asp>
- Social Accountability International -SAI. (2004). *Guidance document for social accountability 8000*.
- Social Accountability International -SAI. (2008). *Social accountability 8000*.
- Stubbs, E. A. (2004). Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción. *Ciência da Informação*, 33(1), 149-154.
- Srivastava, S. K.,. (2007). Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 53-80.
- Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: Revisión de la literatura académica. *Toro, Daniela." El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: Revisión de la literatura académica". Intangible Capital, Octubre-Diciembre De 2006, Vol.2, Núm. 14, p.338-358.*
- Valle, O., y Rivera, O. (2010). Monitoreo e indicadores. *Instituto para el desarrollo y la Innovación Educativa, Primera Edición, Guatemala, pag, 20*.
- Van der Wiele, T., Kok, P., McKenna, R., y Brown, A. (2001). A corporate social responsibility audit within a quality management framework. *Journal of Business Ethics*, 31(4), 285-297.
- Varsasvsky, A. I., y Fernández Dillon, D. (2006). Desarrollo sustentable y responsabilidad social. *Industria y Química*, 354, 46-49.
- Velerdas Peralta, Á. (2010). Aproximación jurídica a la responsabilidad social corporativa. In R. Alfonso Sánchez (Ed.), *Responsabilidad social de la empresa y derecho mercantil* (pp. 3-29). Granada: Editorial Comares.
- Venturelli, R. C., y Galli, A. (2006). Integrated indicators in environmental planning: Methodological considerations and applications. *Ecological Indicators*, 6(1), 228-237. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolind.2005.08.023>
- Vogel, D. (1986). The study of social issues in management: A critical appraisal. *California Management Review*, 28(2), 142-151.

- Walz, R. (2000). Development of environmental indicator systems: Experiences from Germany. *Environmental Management*, 25(6), 613-623.
- Welford, R. (2004). Corporate social responsibility in Europe and Asia. *Journal of Corporate Citizenship*, 2004(13), 31-47.
- Wilcox, D. (2005). *Responsabilidad social empresarial (RSE), la nueva exigencia global. documento de trabajo 13*. Universidad Viña del Mar.
- Wood, D., y Logsdon, J. (2002). Business citizenship: From individuals to organizations. *Ethics and Entrepreneurship*, 3, 59-94.

8. ANEXOS

Anexo 1 Plantillas de valoraciones diligenciadas por los expertos

Experto: Jesús González Babón

DIMENSIÓN AMBIENTAL	Planes de Gestión Transporte/ambiental	Consumo de energía y mejora de la eficiencia	Emisiones CO2	Gestión y generación de residuos	Impactos ambientales	Consumo de recursos y mejora de la eficiencia
Planes de Gestión Transporte/ambiental	1	1/5	1/5	1/7	1	1/5
Consumo de energía y mejora de la eficiencia	5	1	1	1/3	1	1
Emisiones CO2	5	1	1	3	1	1
Gestión y generación de residuos	7	3	1/3	1	5	1
Impactos ambientales	1	1	1	1/5	1	1
Consumo de recursos y mejora de la eficiencia	5	1	1	1	1	1

DIMENSIÓN ECONÓMICA	Valor económico e intangible generado	Impactos socio-económicos generados	Cobertura de programas de beneficios sociales	Nivel de endeudamiento y Ayudas públicas	Cumplimiento de la normativa legal y voluntaria
Valor económico e intangible generado	1	5	1	5	3
Impactos socio-económicos generados	1/5	1	1/5	1/5	1/7
Cobertura de programas de beneficios sociales	1	5	1	5	5
Nivel de endeudamiento y Ayudas públicas	1/5	5	1/5	1	2
Cumplimiento de la normativa legal y voluntaria	1/3	7	1/5	1/2	1

DIMENSIÓN SOCIAL - LABORAL	Número de empleados/as al final del periodo. Rotación de personal	Políticas éticas de contratación. Atracción del talento.	Salud y Seguridad en el trabajo	Remuneración flexibilidad y beneficios sociales para los trabajadores	Capacitación y desarrollo profesional y política de promoción interna	Satisfacción de las personas y tasa de absentismo.	Respeto a la libertad sindical, negociación colectiva y representación interna de los trabajadores.	Igualdad de oportunidades, diversidad y compromiso con la discapacidad.	Políticas de no discriminación e incidentes discriminatorios ocurridos.
Número de empleados/as al final del periodo. Rotación de personal	1	1/3	1/5	1/3	1	1/3	1	1	1/7
Políticas éticas de contratación. Atracción del talento.	3	1	1/3	1	1	1/3	1	1	1/5
Salud y Seguridad en el trabajo	5	3	1	3	5	1	3	3	1/5
Remuneración flexibilidad y beneficios sociales para los trabajadores	3	1	1/3	1	5	1	3	3	1/3
Capacitación y desarrollo profesional y política de promoción interna	1	1	1/5	1/5	1	1	1	3	1/5
Satisfacción de las personas y tasa de absentismo.	3	3	1	1	1	1	5	3	1/3
Respeto a la libertad sindical, negociación colectiva y representación interna de los trabajadores.	1	1	1/3	1/3	1	1/5	1	1/3	1/5
Igualdad de oportunidades, diversidad y compromiso con la discapacidad.	1	1	1/3	1/3	1/3	1/3	3	1	1/3
Políticas de no discriminación e incidentes discriminatorios ocurridos.	7	5	5	3	5	3	5	3	1

DIMENSIÓN SOCIAL - GOBERNANZA	Gobernanza corporativa.	Diálogo con los grupos de interés (stakeholders), transparencia y reporting.	Prácticas contra la corrupción.	Proyección de RSE a clientes y proveedores.
Gobernanza corporativa.	1	5	1	3
Diálogo con los grupos de interés (stakeholders), transparencia y reporting.	1/5	1	1/3	1
Prácticas contra la corrupción.	1	3	1	1/3
Proyección de RSE a clientes y proveedores.	1/3	1	3	1

DIMENSIÓN SOCIAL - COMUNIDAD	Situación de riesgo para los Derechos Humanos.	Contribuciones en proyectos sociales y participación activa en la comunidad.
Situación de riesgo para los Derechos Humanos.	1	1/5
Contribuciones en proyectos sociales y participación activa en la comunidad.	5	1

DIMENSIÓN DE SERVICIO	Quejas y reclamaciones	Información prestada del servicio
Quejas y reclamaciones	1	1/9
Información prestada del servicio	9	1

Experto: Esther López Tomas

DIMENSIÓN AMBIENTAL	Planes de Gestión Transporte/ambiental	Consumo de energía y mejora de la eficiencia	Emisiones CO2	Gestión y generación de residuos	Impactos ambientales	Consumo de recursos y mejora de la eficiencia
Planes de Gestión Transporte/ambiental	1	3	3	7	7	7
Consumo de energía y mejora de la eficiencia	1/3	1	1	5	5	5
Emisiones CO2	1/3	1	1	5	5	5
Gestión y generación de residuos	1/7	1/5	1/5	1	1	3
Impactos ambientales	1/7	1	1/5	1	1	3
Consumo de recursos y mejora de la eficiencia	1/7	1/5	1/5	1/3	1/3	1

DIMENSIÓN ECONÓMICA	Valor económico e intangible generado	Impactos socio-económicos generados	Cobertura de programas de beneficios sociales	Nivel de endeudamiento y Ayudas públicas	Cumplimiento de la normativa legal y voluntaria
Valor económico e intangible generado	1	1/3	7	1	1
Impactos socio-económicos generados	3	1	9	3	3
Cobertura de programas de beneficios sociales	1/7	1/9	1	1/7	1/9
Nivel de endeudamiento y Ayudas públicas	1	1/3	7	1	1/3
Cumplimiento de la normativa legal y voluntaria	1	1/3	9	3	1

DIMENSIÓN SOCIAL - LABORAL	Número de empleados/as al final del periodo. Rotación de personal	Políticas éticas de contratación. Atracción del talento.	Salud y Seguridad en el trabajo	Remuneración flexibilidad y beneficios sociales para los trabajadores	Capacitación y desarrollo profesional y política de promoción interna	Satisfacción de las personas y tasa de absentismo.	Respeto a la libertad sindical, negociación colectiva y representación interna de los trabajadores.	Igualdad de oportunidades, diversidad y compromiso con la discapacidad.	Políticas de no discriminación e incidentes discriminatorios ocurridos.
Número de empleados/as al final del periodo. Rotación de personal	1	1/9	1/9	1/5	1/7	1/5	1/3	1/7	1/7
Políticas éticas de contratación. Atracción del talento.	9	1	1/3	5	3	3	7	1	1
Salud y Seguridad en el trabajo	9	3	1	9	9	9	9	9	7
Remuneración flexibilidad y beneficios sociales para los trabajadores	5	1/5	1/9	1	1/5	1	3	1/5	1/5
Capacitación y desarrollo profesional y política de promoción interna	7	1/3	1/9	5	1	3	7	1	1
Satisfacción de las personas y tasa de absentismo.	5	1/3	1/9	1	1/3	1	5	1/3	1/3
Respeto a la libertad sindical, negociación colectiva y representación interna de los trabajadores.	3	1/7	1/9	1/3	1/7	1/5	1	1/5	1/7
Igualdad de oportunidades, diversidad y compromiso con la discapacidad.	7	1	1/9	5	1	3	5	1	1
Políticas de no discriminación e incidentes discriminatorios ocurridos.	7	1	1/7	5	1	3	7	1	1

DIMENSIÓN SOCIAL - GOBERNANZA	Gobernanza corporativa.	Diálogo con los grupos de interés (stakeholders), transparencia y reporting.	Prácticas contra la corrupción.	Proyección de RSE a clientes y proveedores.
Gobernanza corporativa.	1	1	3	7
Diálogo con los grupos de interés (stakeholders), transparencia y reporting.	1	1	5	7
Prácticas contra la corrupción.	1/3	1/5	1	1
Proyección de RSE a clientes y proveedores.	1/7	1/7	1	1

DIMENSIÓN SOCIAL - COMUNIDAD	Situación de riesgo para los Derechos Humanos.	Contribuciones en proyectos sociales y participación activa en la comunidad.
Situación de riesgo para los Derechos Humanos.	1	1/7
Contribuciones en proyectos sociales y participación activa en la comunidad.	7	1

DIMENSIÓN DE SERVICIO	Quejas y reclamaciones	Información prestada del servicio
Quejas y reclamaciones	1	1/5
Información prestada del servicio	5	1

Experto: Henar Muñumer

DIMENSIÓN AMBIENTAL	Planes de Gestión Transporte/ambiental	Consumo de energía y mejora de la eficiencia	Emisiones CO2	Gestión y generación de residuos	Impactos ambientales	Consumo de recursos y mejora de la eficiencia
Planes de Gestión Transporte/ambiental	1	5	5	5	1/7	5
Consumo de energía y mejora de la eficiencia	1/5	1	1	1	1/5	1
Emisiones CO2	1/5	1	1	1	1/5	1/3
Gestión y generación de residuos	1/5	1	1	1	1/7	1/3
Impactos ambientales	7	5	5	7	1	5
Consumo de recursos y mejora de la eficiencia	1/5	1	3	3	1/5	1

DIMENSIÓN ECONÓMICA	Valor económico e intangible generado	Impactos socio-económicos generados	Cobertura de programas de beneficios sociales	Nivel de endeudamiento y Ayudas públicas	Cumplimiento de la normativa legal y voluntaria
Valor económico e intangible generado	1	3	7	7	1/3
Impactos socio-económicos generados	1/3	1	5	5	1/3
Cobertura de programas de beneficios sociales	1/7	1/5	1	1	1/9
Nivel de endeudamiento y Ayudas públicas	1/7	1/5	1	1	1/9
Cumplimiento de la normativa legal y voluntaria	3	3	9	9	1

DIMENSIÓN SOCIAL - LABORAL	Número de empleados/as al final del periodo. Rotación de personal	Políticas éticas de contratación. Atracción del talento.	Salud y Seguridad en el trabajo	Remuneración flexibilidad y beneficios sociales para los trabajadores	Capacitación y desarrollo profesional y política de promoción interna	Satisfacción de las personas y tasa de absentismo.	Respeto a la libertad sindical, negociación colectiva y representación interna de los trabajadores.	Igualdad de oportunidades, diversidad y compromiso con la discapacidad.	Políticas de no discriminación e incidentes discriminatorios ocurridos.
Número de empleados/as al final del periodo. Rotación de personal	1	1/7	1/7	1/3	1/5	1/5	1/7	1/7	1/7
Políticas éticas de contratación. Atracción del talento.	7	1	1/3	3	3	3	1/3	1/3	1/3
Salud y Seguridad en el trabajo	7	3	1	5	5	3	1	1	1
Remuneración flexibilidad y beneficios sociales para los trabajadores	3	1/3	1/5	1	3	1	1/7	1/7	1/7
Capacitación y desarrollo profesional y política de promoción interna	5	1/3	1/5	1/3	1	1	1/5	1/3	1/3
Satisfacción de las personas y tasa de absentismo.	5	1/3	1/3	1	1	1	1/5	1/3	1/3
Respeto a la libertad sindical, negociación colectiva y representación interna de los trabajadores.	7	3	1	7	5	5	1	1	1
Igualdad de oportunidades, diversidad y compromiso con la discapacidad.	7	3	1	7	3	3	1	1	1
Políticas de no discriminación e incidentes discriminatorios ocurridos.	7	3	1	7	3	3	1	1	1

DIMENSIÓN SOCIAL- GOBERNANZA	Gobernanza corporativa.	Diálogo con los grupos de interés (stakeholders), transparencia y reporting.	Prácticas contra la corrupción.	Proyección de RSE a clientes y proveedores.
Gobernanza corporativa.	1	1	1	7
Diálogo con los grupos de interés (stakeholders), transparencia y reporting.	1	1	1	7
Prácticas contra la corrupción.	1	1	1	9
Proyección de RSE a clientes y proveedores.	1/7	1/7	1/9	1

DIMENSIÓN SOCIAL - COMUNIDAD	Situación de riesgo para los Derechos Humanos.	Contribuciones en proyectos sociales y participación activa en la comunidad.
Situación de riesgo para los Derechos Humanos.	1	9
Contribuciones en proyectos sociales y participación activa en la comunidad.	1/9	1

DIMENSIÓN DE SERVICIO	Quejas y reclamaciones	Información prestada del servicio
Quejas y reclamaciones	1	7
Información prestada del servicio	1/7	1

Experto: Dolores Poncela Costas

DIMENSIÓN AMBIENTAL	Planes de Gestión Transporte/ambiental	Consumo de energía y mejora de la eficiencia	Emisiones CO2	Gestión y generación de residuos	Impactos ambientales	Consumo de recursos y mejora de la eficiencia
Planes de Gestión Transporte/ambiental	1	3	3	5	1/5	1/3
Consumo de energía y mejora de la eficiencia	1/3	1	1	3	1/3	1/3
Emisiones CO2	1/3	1	1	3	1/3	1/3
Gestión y generación de residuos	1/5	1/3	1/3	1	1/5	1/5
Impactos ambientales	5	3	3	5	1	3
Consumo de recursos y mejora de la eficiencia	3	3	3	5	1/3	1

DIMENSIÓN ECONÓMICA	Valor económico e intangible generado	Impactos socio-económicos generados	Cobertura de programas de beneficios sociales	Nivel de endeudamiento y Ayudas públicas	Cumplimiento de la normativa legal y voluntaria
Valor económico e intangible generado	1	7	9	3	3
Impactos socio-económicos generados	1/7	1	3	1/5	1/3
Cobertura de programas de beneficios sociales	1/9	1/3	1	1/5	1/3
Nivel de endeudamiento y Ayudas públicas	1/3	5	5	1	3
Cumplimiento de la normativa legal y voluntaria	1/3	3	3	1/3	1

DIMENSIÓN SOCIAL - LABORAL	Número de empleados/as al final del periodo. Rotación de personal	Políticas éticas de contratación. Atracción del talento.	Salud y Seguridad en el trabajo	Remuneración flexibilidad y beneficios sociales para los trabajadores	Capacitación y desarrollo profesional y política de promoción interna	Satisfacción de las personas y tasa de absentismo.	Respeto a la libertad sindical, negociación colectiva y representación interna de los trabajadores.	Igualdad de oportunidades, diversidad y compromiso con la discapacidad.	Políticas de no discriminación e incidentes discriminatorios ocurridos.
Número de empleados/as al final del periodo. Rotación de personal	1	1/7	1/3	1/5	1/7	1/3	1	1/3	1/3
Políticas éticas de contratación. Atracción del talento.	7	1	1/3	3	1	5	7	5	5
Salud y Seguridad en el trabajo	9	3	1	5	3	3	7	7	9
Remuneración flexibilidad y beneficios sociales para los trabajadores	5	1/3	1/5	1	1/3	3	7	5	5
Capacitación y desarrollo profesional y política de promoción interna	7	1	1/3	3	1	3	5	5	5
Satisfacción de las personas y tasa de absentismo.	3	1/5	1/3	1/3	1/3	1	3	1	1
Respeto a la libertad sindical, negociación colectiva y representación interna de los trabajadores.	1	1/7	1/7	1/7	1/5	1/3	1	1	1
Igualdad de oportunidades, diversidad y compromiso con la discapacidad.	3	1/5	1/7	1/5	1/5	1	1	1	1
Políticas de no discriminación e incidentes discriminatorios ocurridos.	3	1/5	1/3	1/5	1/5	1	1	1	1

DIMENSIÓN SOCIAL- GOBERNANZA	Gobernanza corporativa.	Diálogo con los grupos de interés (stakeholders), transparencia y reporting.	Prácticas contra la corrupción.	Proyección de RSE a clientes y proveedores.
Gobernanza corporativa.	1	3	7	5
Diálogo con los grupos de interés (stakeholders), transparencia y reporting.	1/3	1	5	3
Prácticas contra la corrupción.	1/7	1/5	1	1/3
Proyección de RSE a clientes y proveedores.	1/5	1/3	3	1

DIMENSIÓN SOCIAL - COMUNIDAD	Situación de riesgo para los Derechos Humanos.	Contribuciones en proyectos sociales y participación activa en la comunidad.
Situación de riesgo para los Derechos Humanos.	1	5
Contribuciones en proyectos sociales y participación activa en la comunidad.	1/5	1
DIMENSIÓN DE SERVICIO	Quejas y reclamaciones	Información prestada del servicio
Quejas y reclamaciones	1	5
Información prestada del servicio	1/5	1

Experto: Angel Manuel Gento Municio

DIMENSIÓN AMBIENTAL	Planes de Gestión Transporte/ambiental	Consumo de energía y mejora de la eficiencia	Emissiones CO2	Gestión y generación de residuos	Impactos ambientales	Consumo de recursos y mejora de la eficiencia
Planes de Gestión Transporte/ambiental	1	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5
Consumo de energía y mejora de la eficiencia	5	1	1	1	1	1
Emissiones CO2	5	1	1	1	1	1
Gestión y generación de residuos	5	1	1	1	1	1
Impactos ambientales	5	1	1	1	1	1
Consumo de recursos y mejora de la eficiencia	5	1	1	1	1	1

DIMENSIÓN ECONÓMICA	Valor económico e intangible generado	Impactos socio-económicos generados	Cobertura de programas de beneficios sociales	Nivel de endeudamiento y Ayudas públicas	Cumplimiento de la normativa legal y voluntaria
Valor económico e intangible generado	1	7	7	9	3
Impactos socio-económicos generados	1/7	1	1	5	1/5
Cobertura de programas de beneficios sociales	1/7	1	1	5	1/5
Nivel de endeudamiento y Ayudas públicas	1/9	1/5	1/5	1	1/7
Cumplimiento de la normativa legal y voluntaria	1/3	5	5	7	1

DIMENSIÓN SOCIAL - LABORAL	Número de empleadas al final del periodo. Rotación de personal	Políticas éticas de contratación. Atracción del talento.	Salud y Seguridad en el trabajo	Remuneración flexibilidad y beneficios sociales para los trabajadores	Capacitación y desarrollo profesional y política de promoción interna	Satisfacción de las personas y tasa de absentismo.	Respeto a la libertad sindical, negociación colectiva y representación interna de los trabajadores.	Igualdad de oportunidades, diversidad y compromiso con la discapacidad.	Políticas de no discriminación e incidentes discriminatorios ocurridos.
Número de empleadas al final del periodo. Rotación de personal	1	1/3	1/5	1/5	1/3	1/5	7	1	1
Políticas éticas de contratación. Atracción del talento.	3	1	1/3	1/3	1	1/3	7	3	3
Salud y Seguridad en el trabajo	5	3	1	1	3	1	9	5	5
Remuneración flexibilidad y beneficios sociales para los trabajadores	5	3	1	1	3	1	9	5	5
Capacitación y desarrollo profesional y política de promoción interna	3	1	1/3	1/3	1	1/3	7	3	3
Satisfacción de las personas y tasa de absentismo.	5	3	1	1	3	1	9	5	5
Respeto a la libertad sindical, negociación colectiva y representación interna de los trabajadores.	1/7	1/7	1/9	1/9	1/7	1/9	1	1/7	1/7
Igualdad de oportunidades, diversidad y compromiso con la discapacidad.	1	1/3	1/5	1/5	1/3	1/5	7	1	1
Políticas de no discriminación e incidentes discriminatorios ocurridos.	1	1/3	1/5	1/5	1/3	1/5	7	1	1

DIMENSIÓN SOCIAL - GOBERNANZA	Gobernanza corporativa.	Diálogo con los grupos de interés (stakeholders), transparencia y reporting.	Prácticas contra la corrupción.	Proyección de RSE a clientes y proveedores.
Gobernanza corporativa.	1	1/3	1/7	1
Diálogo con los grupos de interés (stakeholders), transparencia y reporting.	3	1	1/5	3
Prácticas contra la corrupción.	7	5	1	7
Proyección de RSE a clientes y proveedores.	1	1/3	1/7	1

DIMENSIÓN SOCIAL - COMUNIDAD	Situación de riesgo para los Derechos Humanos.	Contribuciones en proyectos sociales y participación activa en la comunidad.
Situación de riesgo para los Derechos Humanos.	1	5
Contribuciones en proyectos sociales y participación activa en la comunidad.	1/5	1

DIMENSIÓN DE SERVICIO	Quejas y reclamaciones	Información prestada del servicio
Quejas y reclamaciones	1	5
Información prestada del servicio	1/5	1

Anexo 2 Fichas técnicas de los indicadores tomados de la Tesis de Gonzalez (2012)

VALOR ECONÓMICO E INTANGIBLE GENERADO			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
ECONÓMICO 1	EC1	ECONÓMICA	
DEFINICIÓN	Valor económico directo generado y distribuido en la sociedad. Reparto de beneficios a propietarios. Valor del capital intangible de la organización. Medida de la productividad.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Parámetros económicos de interés: <ol style="list-style-type: none"> 1.- Ingreso Bruto. 2.- Ingreso Neto. 3.- Beneficio antes de impuestos. 5.- Tasas e impuestos. 6.- Costes productivos. 7.- Inversiones en la comunidad. - Redistribución de beneficios a propietarios. - Cálculo de la productividad de la organización. - Valorización del capital intangible de la organización. 		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR ECONÓMICO 1.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valor económico directo creado (VEC) = ingresos totales (u.m.) - Valor económico distribuido (VED) = costes operativos + salarios y beneficios sociales para empleados + pagos a gobiernos + inversiones en la comunidad (u.m.) - Valor económico retenido (VER) = VEC - VED (u.m.) - Porcentaje del beneficio total después de impuestos repartido entre los propietarios (%) - Media de facturación por empleado (u.m./empleado) = Facturación total (u.m.)/Nº empleados. <p>INDICADOR ECONÓMICO 1.2.</p> <p>Valorización del capital intangible de una organización: imagen de marca, reputación organizacional, Knowhow, capital humano, capital relacional.</p>		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la organización.</i>		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR ECONÓMICO 1.1.: Ascendente INDICADOR ECONÓMICO 1.2.: Ascendente	RESPONSABLE	<i>Rble. Económico</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
<i>A representar gráficamente por la empresa</i>			
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la organización.</i>		
OBSERVACIONES	<p>El indicador <i>ECONÓMICO 1.1.</i> procede de la definición del indicador EC1 del Global Reporting Initiative, así como la definición de cada variable. No obstante, en este punto, la organización deberá decidir cuales son aquellos indicadores puramente económicos que aportan mayor información para sus grupos de interés, y son los que debe medir y hacer públicos.</p> <p>Para la medición del indicador <i>ECONÓMICO 1.2.</i> la organización deberá, en primer lugar, definir cuales son los intangibles que le proporcionan a la organización un mayor valor añadido y que no se contemplan en ninguno de los indicadores del presente modelo. A partir de aquí deberá gestionar su mejora, diagnosticando la situación en la que se encuentra y planteando acciones de mejora futuras.</p>		

IMPACTOS SOCIO-ECONÓMICOS GENERADOS		
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN
ECONÓMICO 2	EC6/EC7/EC8/EC9	ECONÓMICA
DEFINICIÓN	Influencia o impactos socio-económicos (positivos o negativos) que tiene una organización en la zona local donde opera, fruto de su actividad, y extendiéndose más allá de los empleos directos generados y el pago de salarios e impuestos. Se medirán los impactos de la actividad de la organización frente a los grupos de interés externos como proveedores, grupos locales, sociedad, etc.	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de políticas o procedimientos para la contratación local. - Proporción de inversión local. - Existencia de políticas para la búsqueda de proveedores y compras locales. - Existencia de políticas o códigos que especifiquen los factores críticos en la selección de los proveedores y de las inversiones, además de su ubicación geográfica, (desempeño medioambiental y social, costes, eficiencia, etc.), promoviendo el fomento de una economía sostenible en el ámbito de actuación de la empresa. - Condiciones y media de tiempo de pago a los proveedores. - Incidencias relacionadas con los proveedores. - Entendimiento de los impactos económicos indirectos significativos, fruto de la actividad de la organización, incluyendo el alcance de dichos impactos. Se puede entender por impactos socio-económicos indirectos los siguientes ejemplos: <ol style="list-style-type: none"> 1.- Cambios en la productividad de empresas, sectores o de la economía en su conjunto. 2.- Impacto económico de la mejora o deterioro de las condiciones sociales o medioambientales. 3.- Mejora de los conocimientos y cualificación de la comunidad profesional cercana a la organización. 4.- Estimulación del empleo generado por la cadena de suministro y proveedores. 5.- Impacto económico de la utilización de bienes y servicios. 	
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR ECONÓMICO 2.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de políticas o consideraciones de tipo ético en la selección de proyectos de inversión o proveedores. - Porcentaje de empleados contratados procedentes de la comunidad local (%). - Porcentaje del volumen de inversión y compras realizadas en el periodo considerado que son de ámbito local (%). <p>INDICADOR ECONÓMICO 2.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo medio de pago a proveedores (días). - Nº de incidencias relacionadas con proveedores en el periodo considerado. 	
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la organización.</i>	
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR ECONÓMICO 2.1.: Ascendente INDICADOR ECONÓMICO 2.2.: Descendente	RESPONSABLE <i>Rble. Económico</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD Anual
<i>A representar graficamente por la empresa</i>		
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la organización.</i>	
OBSERVACIONES	Para medir este indicador, lo primero que deberá realizar la empresa será la definición de lo que considera su "ámbito de actuación local", de tal modo que habrá empresas para las que su ámbito de actuación pueda ser un territorio, localidad o población pequeña, mientras que para multinacionales grandes, su ámbito de actuación local puede estar formada por varios países o incluso todo un continente.	

COBERTURA DE PROGRAMAS DE BENEFICIOS SOCIALES			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
ECONÓMICO 3	EC3	ECONÓMICA	
DEFINICIÓN	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios y subsidios familiares de los empleados. - Planes de jubilación. - Cumplimiento de la normativa legal o voluntaria relativa a la organización y su actividad. 		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR ECONÓMICO 3.1. - Porcentaje de aportación de la empresa frente a las aportaciones de los empleados en planes de beneficios sociales (%).</p> <p>INDICADOR ECONÓMICO 3.2. - Número de planes de jubilación en los que participa la organización (ej. planes obligatorios o voluntarios, regionales o nacionales, etc.).</p>		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la organización.</i>		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR ECONÓMICO 3.1.: Ascendente INDICADOR ECONÓMICO 3.2.: Ascendente	RESPONSABLE	<i>Rble. Económico</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
<i>A representar graficamente por la empresa</i>			
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la organización.</i>		
OBSERVACIONES			

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO Y AYUDAS PÚBLICAS			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
ECONÓMICO 4	EC2/EC4	ECONÓMICA	
DEFINICIÓN	Nivel de endeudamiento de la organización debido tanto a créditos privados como a ayudas de organismos públicos e incentivos, ayudas o subvenciones recibidas de las administraciones.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos o bonificaciones fiscales. - Subsidios. - Subvenciones a la inversión o para investigación y desarrollo, y otro tipo de ayudas financieras relevantes. - Exención temporal del pago de licencias. - Asistencia financiera recibida de Agencias de Crédito. - Incentivos financieros. - Pago de intereses de créditos bancarios. - Porcentaje de endeudamiento de la empresa. 		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR ECONÓMICO 4.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje del volumen de facturación debido a proyectos de subvención pública (%). - Porcentaje del volumen de inversión propia, cubierto con ayudas públicas (%). <p>INDICADOR ECONÓMICO 4.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ratio de endeudamiento al final del ejercicio tanto de financiación pública como privada, a corto y a largo plazo. - Porcentaje del volumen de la deuda debido al pago de intereses (%) 		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la organización.</i>		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR ECONÓMICO 4.1.: Descendente INDICADOR ECONÓMICO 4.2.: Descendente	RESPONSABLE	<i>Rble. Económico</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
<i>A representar graficamente por la empresa</i>			
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la organización.</i>		
OBSERVACIONES			

CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA LEGAL Y VOLUNTARIA			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
ECONÓMICO 5	PR2/PR4/PR6/ PR7/PR9	ECONÓMICA	
DEFINICIÓN	Grado de cumplimiento de la normativa tanto legal como voluntaria relativa a la actividad de la organización.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de la normativa legal o voluntaria relativa a la organización y su actividad. - Cumplimiento de la normativa legal relativa al suministro del servicio al cliente y estado de la carga transportada. - Estándares o normativa internacional de cumplimiento voluntario a los que se haya adherido la organización. - Incumplimientos normativos o de contratos ya sean laborales o mercantiles. - Buenas prácticas de marketing, patrocinio y publicidad. - Existencia de procesos documentados e implantados para controlar el cumplimiento de obligaciones tributarias de la organización. - Pago de gastos a las Administraciones Públicas debidos a su actividad. 		
FÓRMULA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR ECONÓMICO 5.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de incidentes fruto del incumplimiento de la normativa legal y voluntaria relativa al servicio al cliente, estado de la carga transportada, información y etiquetado del servicio así como incumplimientos de contratos de tipo mercantil (especificar tipo y gravedad de los incidentes y consecuencias económicas o judiciales del mismo). - Número de incidentes fruto del incumplimiento de la normativa legal o voluntaria relativa a las prácticas de marketing, publicidad, actividades promocionales, patrocinios, etc. (especificar tipo y gravedad de los incidentes y consecuencias económicas o judiciales del mismo) <p>INDICADOR ECONÓMICO 5.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coste de las multas o sanciones debidas a incumplimientos o retrasos en el pago de tributos o cuotas a la Seguridad Social. <p>INDICADOR ECONÓMICO 5.3.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coste global o número total de sanciones administrativas debidas a incumplimientos en la legislación y normativa debidas a asuntos de Salud y Seguridad en el trabajo. <p>INDICADOR ECONÓMICO 5.4.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coste total de las multas y gastos judiciales o indemnizaciones debidas a incumplimientos medioambientales (u.m.). - Número total de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental. 		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A representar gráficamente por la empresa</i>		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR ECONÓMICO 5.1.: Descendente INDICADOR ECONÓMICO 5.2.: Descendente INDICADOR ECONÓMICO 5.3.: Descendente INDICADOR ECONÓMICO 5.4.: Descendente	RESPONSABLE	<i>Rble. Cliente</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
<i>A determinar por la empresa</i>			
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la empresa</i>		
OBSERVACIONES	Este indicador hace referencia a todos los incumplimientos legales en los que pueda caer la organización dentro de las cuatro dimensiones de responsabilidad social contempladas, ya sean incumplimientos en la prestación del servicio, pago de tributos o pagos a la Seguridad Social, sanciones ambientales, o incumplimientos en la legislación laboral.		

PLANES DE GESTIÓN TRANSPORTE/MEDIOAMBIENTE			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
AMBIENTAL 1	EN30/LT3/LT6/ LT7	AMBIENTAL	
DEFINICIÓN	Descripción de políticas y programas implantados en la organización sobre la gestión de los impactos de la logística y el transporte en el medioambiente.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas en transporte sostenible y modal. - Procesos de planificación de rutas para la mejora de la situación medioambiental (evitar los kilómetros en vacío). - Descripción de políticas y programas para la gestión y reducción del ruido. 		
FORMA DE CÁLCULO	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de iniciativas de transporte sostenible y modal. - Existencia de procesos de planificación de rutas para la mejora de la situación medioambiental (evitar los kilómetros en vacío). - Existencia de políticas y programas para la gestión y reducción del ruido. 		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la organización.</i>		
TENDENCIA DESEABLE	Ascendente	RESPONSABLE	<i>Rble. Gestión ambiental</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
<i>A representar graficamente por la empresa</i>			
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la empresa</i>		
OBSERVACIONES	A la hora de medir el indicador es aconsejable explicar el objetivo perseguido y los beneficios medioambientales que se han producido como consecuencia de la implantación de dichas medidas o planes de gestión.		

CONSUMO DE ENERGÍA Y MEJORA DE LA EFICIENCIA			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
AMBIENTAL 2	EN3/EN4/EN5/ EN6/EN7/LT4	AMBIENTAL	
DEFINICIÓN	Consumo de recursos energéticos desglosado por fuente primaria, tanto para la actividad productiva directa (combustibles) como para la actividad indirecta (electricidad, gas, etc.). Ahorro energético debido a la conservación y a las mejoras en la eficiencia.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo energético en la actividad de transporte y logística (combustibles). - Porcentaje de biocombustibles o combustibles ecológicos utilizados para el transporte y alimentación de maquinaria. - Consumo energético en la actividad indirecta de la organización. - Porcentaje de uso de fuentes de energía renovables implantados por la organización. - Descripción de las iniciativas implantadas para el incremento de la eficiencia energética tanto en la actividad directa como indirecta. - Porcentaje de ahorro energético fruto de las políticas de eficiencia energética implantadas. 		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR AMBIENTAL 2.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Km totales recorridos por la organización/Km recorridos con carga - Consumo total de combustibles para el transporte/Km total recorridos (litros/Km). - Consumo eléctrico total en la organización/Nº de empleados, espacio disponible o volumen de facturación (Kwh/empleada, m2, u.m.). - Consumo total de combustibles asociado a la climatización/Nº de empleados, espacio disponible, volumen de facturación (KWh/empleada, m2, u.m.). <p>INDICADOR AMBIENTAL 2.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de ahorro energético debido a las políticas de eficiencia energética implantadas (%) = $[(\text{Consumo anterior periodo} - \text{Consumo periodo actual}) / \text{Consumo anterior al periodo}] * 100$ <p>INDICADOR AMBIENTAL 2.3.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de biocombustibles utilizados en la actividad de transporte y logística (%). - Porcentaje del consumo total de energía cubierto por fuentes renovables (%). 		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR AMBIENTAL 2.1.: Descendente INDICADOR AMBIENTAL 2.2.: Ascendente INDICADOR AMBIENTAL 2.3.: Ascendente	RESPONSABLE	Rble. Gestión ambiental
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Trimestral
A representar gráficamente por la empresa			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES	<p>El porcentaje de biocombustibles utilizados y el porcentaje de energía cubierto con fuentes de energía renovable se deben obtener si la organización dispone de algún modo de producción de energía renovable para consumo propio como placas solares, aerogeneradores, calderas de biomasa para climatización, etc.</p> <p>La organización deberá elegir el factor de referencia a utilizar en la medición de los indicadores de gasto eléctrico y climatización, en función de sus necesidades, decidiendo si le resulta más útil referenciarlo a empleados, superficie ocupada o volumen de facturación.</p>		

EMISIONES DE CO ₂			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
AMBIENTAL 3	EN16/EN17/EN18/ EN19/EN20/LT5	AMBIENTAL	
DEFINICIÓN	Emisiones totales de CO ₂ a la atmósfera como resultado de la actividad de la organización y medidas de control, reducción o compensación de emisiones.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Emisiones debidas a los consumos energéticos de la organización (electricidad, combustibles para el transporte y combustibles de dimatización). - Reducción de emisiones debido a políticas de mejora de la eficiencia energética o mejora de la gestión de la actividad productiva. - Procesos de evaluación de las emisiones de CO₂ y medidas de compensación de emisiones. 		
FORMA DE CÁLCULO	<p><i>INDICADOR AMBIENTAL 3.1.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Emisiones de CO₂ de combustibles de transporte (KgCO₂/Km)= [Consumo total de combustible para la actividad directa de transporte y logística/Km recorridos sin carga (unidad/Km)]*[factor de emisión (KgCO₂/unidad)] - Emisiones de CO₂ de consumo eléctrico (KgCO₂/empleado, m2, u.m. facturados)= [Consumo total de energía eléctrica/Nº empleados (Kwh/empleado)]*[factor de emisión (KgCO₂/Kwh)] - Emisiones de CO₂ de combustibles de dimatización (KgCO₂/empleado, m2, u.m. facturados)= [Consumo total de combustible/Nº de empleados (unidad/empleado)]*[factor de emisión (KgCO₂/unidad)] <p><i>NOTA: Será importante tener en cuenta las unidades energéticas de medida de cada una de las variables los factores de conversión.</i></p> <p><i>INDICADOR AMBIENTAL 3.2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de reducción de emisiones (%) = [(Emisiones periodo anterior – Emisiones periodo actual)/Emisiones periodo anterior]*100 - Porcentaje de las emisiones totales que han sido compensadas durante el periodo (%) 		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la organización.</i>		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR AMBIENTAL 3.1.: Descendente INDICADOR AMBIENTAL 3.2.: Ascendente	RESPONSABLE	<i>Rbk. Gestión ambiental</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
<i>A determinar por la organización.</i>			
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la organización.</i>		
OBSERVACIONES	<p>La medición del <i>INDICADOR AMBIENTAL 3.2.</i> se realizará siempre y cuando se hayan tomado medidas para la eficiencia energética o reducción de emisiones (contabilizadas en el <i>INDICADOR AMBIENTAL 1</i>) así como iniciativas para la compensación de las emisiones generadas.</p> <p><i>NOTA: Los factores de conversión de emisiones de CO₂ pueden consultarse en las tablas del IDAE (Instituto para la Diversificación y Ahorro de Energía).</i></p>		

GESTIÓN Y GENERACIÓN DE RESIDUOS			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
AMBIENTAL 4	EN22/EN24/ EN27	AMBIENTAL	
DEFINICIÓN	Generación y transporte de residuos peligrosos y no peligrosos y modos de gestión y valorización de los mismos.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de los residuos generados clasificándolos según tipo, toxicidad, modo de gestión o impacto medioambiental. - Explicación detallada del modo de gestión de cada uno de los residuos identificados. - Modos de valorización de los residuos generados. 		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR AMBIENTAL 4.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad total de residuos generados, según tipo/Nº de empleados (kg, litros, etc./empleado). - Cantidad total de residuos generados por la actividad de logística y transporte, según tipo/Nº de km recorridos (kg, litros, etc./km recorrido). <p>INDICADOR AMBIENTAL 4.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de residuos generados que son debidamente gestionados (%). - Porcentaje de residuos generados que son valorizados (%). 		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la organización.</i>		
TENDENCIA DESEABLE	Indicador ambiental 4.1.: Descendente Indicador ambiental 4.2.: Ascendente	RESPONSABLE	<i>Rble. Gestión ambiental</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Trimestral
<i>A determinar por la organización.</i>			
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la empresa</i>		
OBSERVACIONES	En primer lugar es necesario identificar todos los tipos de residuos que genera la organización, desde combustibles de oficina hasta aceites u otro tipo de residuos procedentes de la actividad de transporte y logística. Es conveniente señalar el tipo de gestión y valorización que se realiza de estos residuos identificados a la hora de medir el INDICADOR AMBIENTAL 4.2.		

IMPACTOS AMBIENTALES		
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN
AMBIENTAL 5	EN29/EN30/ LT8	AMBIENTAL
DEFINICIÓN	Sanciones de tipo ambiental impuestas a la organización como consecuencia del desarrollo de su actividad e identificación de los impactos negativos sobre el entorno producidos por la misma.	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto medioambiental de los principales activos de infraestructuras de transporte pertenecientes a la organización. - Impactos ambientales significativos del transporte de productos y bienes materiales utilizados para las actividades de la organización, así como en el transporte de personal. - Evaluaciones de impacto ambiental realizadas por la organización y resultados negativos obtenidos. - Mecanismos de medida del impacto ambiental sobre toda la cadena de suministro. 	
FORMA DE CÁLCULO	- Número de impactos significativos identificados de las evaluaciones de aspectos ambientales llevadas a cabo.	
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la organización.</i>	
TENDENCIA DESEABLE	Descendente	RESPONSABLE <i>Rble. Gestión ambiental</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD Anual
<i>A representar graficamente por la empresa</i>		
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la empresa</i>	
OBSERVACIONES	Será medido si la empresa ha llevado a cabo algún tipo de evaluación de aspectos ambientales y su evolución se observará en relación a las evaluaciones siguientes. En el caso de no realizase evaluaciones, será conveniente justificar las razones o plantearlo como una futura área de mejora para la gestión medioambiental de la organización.	

CONSUMO DE RECURSOS Y MEJORA DE LA EFICIENCIA		
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN
AMBIENTAL 6	EN1/EN2	AMBIENTAL
DEFINICIÓN	Consumo de recursos utilizados como consecuencia de la actividad de la organización y reducción en el consumo de recursos fruto de las medidas o programas de sensibilización llevados cabo. Porcentaje de los recursos utilizados procedentes de métodos de valorización (reutilización, reciclaje, etc.).	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo de agua. - Consumo de materiales necesarios para el mantenimiento de los sistemas productivos (aceites, repuestos, etc.) - Consumo de materiales de oficina o consumibles. 	
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR AMBIENTAL 6.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consumo total de agua/tamaño de la flota, volumen de facturación o actividad (litros/vehículo, u.m.). - Consumo de materiales de oficina (consumibles) significativos (papel, repuestos de tinta, etc.)/volumen de facturación o actividad (kg, nº, etc./u.m.). - Consumo de materiales significativos de mantenimiento o relativos a la actividad productiva de transporte y logística (aceites de motor, repuestos, etc.)/Km recorridos (litros, nº, etc./km) calculado en función de la antiuedad de la flota. <p>INDICADOR AMBIENTAL 6.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de ahorro de recursos debido a las políticas de sensibilización (%)= [(Consumo anterior periodo – Consumo periodo actual)/Consumo anterior al periodo]*100 	
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.	
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR AMBIENTAL 6.1.: Descendente INDICADOR AMBIENTAL 6.2.: Ascendente	RESPONSABLE Rble. Gestión ambiental
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD Trimestral
A representar graficamente por la empresa		
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa	
OBSERVACIONES	<p>A la hora de medir el INDICADOR AMBIENTAL 6.1. es conveniente priorizar aquellos materiales de oficina o repuestos de mantenimiento que se considere que suponen un mayor impacto para el medio ambiente, ya sea por que se utiliza una gran cantidad de los mismos o por ser altamente contaminantes, y medir su consumo independientemente. En este indicador no se contabilizarán los recursos energéticos consumidos.</p> <p>El INDICADOR AMBIENTAL 6.2. solamente será medido si la organización ha realizado algún tipo de programa de sensibilización para el ahorro en el consumo de recursos entre los trabajadores.</p>	

QUEJAS Y RECLAMACIONES-SATISFACCIÓN DEL CLIENTE			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SERVICIO 1	PR8	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	
DEFINICIÓN	Medición del grado de satisfacción del cliente.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Reclamaciones del cliente por fallos en la carga. - Reclamaciones del cliente por retrasos en el servicio. - Reclamaciones del cliente respecto a la privacidad o fuga de datos personales. - Reclamaciones del cliente por fallos en la facturación. 		
FÓRMULA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SERVICIO 1.1. - Ratio de reclamaciones = N^º total de reclamaciones del cliente debidamente fundamentadas/N^º total de clientes que componen la cartera.</p> <p>INDICADOR SERVICIO 1.2. - Ratio de reclamaciones solventadas = N^º de reclamaciones solventadas / N^º total de reclamaciones del cliente. (objetivo ideal ratio = 1)</p> <p>INDICADOR SERVICIO 1.3. - Tiempo medio de respuesta a las reclamaciones = (∑ tiempo de respuesta de cada reclamación)/N^º total de reclamaciones</p>		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la empresa</i>		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SERVICIO 1.1.: Descendente INDICADOR SERVICIO 1.2.: Ascendente INDICADOR SERVICIO 1.3.: Descendente	RESPONSABLE	Rble. Cliente
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Semestral
<i>A determinar por la empresa</i>			
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la empresa</i>		
OBSERVACIONES	En el apartado <i>ALCANCE</i> de esta ficha se han especificado algunas de las causas que pueden dar lugar a reclamaciones del cliente, no obstante en este indicador deben contabilizarse el número total de reclamaciones que así sean clasificadas por la organización.		

INFORMACIÓN PRESTADA DEL SERVICIO			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SERVICIO 2	PR3/LT1/LT2	PRESTACIÓN DEL SERVICIO	
DEFINICIÓN	Grado de información aportada al cliente sobre el servicio prestado y sobre la propia organización.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Información clara y accesible. - Información sobre los modos disponibles de reclamación (buzones de sugerencia, encuestas, servicio de atención al cliente, etc.). - Especificaciones técnicas del servicio (salud, seguridad, medioambiente, etc.). 		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SERVICIO 2.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de satisfacción percibida por el cliente respecto a la atención e información prestada por la organización y a la prestación global del servicio. <p>INDICADOR SERVICIO 2.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de facilidad para obtener la información completa del servicio prestado, así como vías de contacto y reclamación del cliente o sistemas de seguimiento de la carga o paquetería (web, teléfono gratuito, oficinas informativas distribuidas en núcleos urbanos, etc.) 		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la empresa</i>		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SERVICIO 2.1.: Ascendente INDICADOR SERVICIO 2.2.: Ascendente	RESPONSABLE	Rble. Cliente
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
<i>A determinar por la empresa</i>			
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la empresa</i>		
OBSERVACIONES	Este indicador hace referencia al grado de calidad y accesibilidad a la información que proporciona la empresa al cliente.		

NÚMERO DE EMPLEADOS/AS AL FINAL DEL PERIODO. ROTACIÓN DEL PERSONAL			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 1	LA 1/LA 2/LT 17	SOCIAL - LABORAL	
DEFINICIÓN	Desglose de la plantilla de la empresa y medición del grado de rotación del personal. Medición y valoración de la composición de la plantilla.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo y/o contrato. - Desglose del colectivo de trabajadores por edad y sexo. - Rotación del personal. - Existencia de políticas de minimización de la rotación del personal. - Estabilidad laboral. - Políticas para fomentar el trabajo continuo e indefinido 		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 1.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Índice de rotación global (%) = $[(\text{Entradas} + \text{Salidas})/2]/\text{EM}] * 100$ siendo EM (Efectivo Medio) = $(\text{N}^\circ \text{trabajadores inicial} + \text{N}^\circ \text{de trabajadores final})/2$ - Porcentaje de despidos (%) = $(\text{N}^\circ \text{total de despidos}/\text{N}^\circ \text{total de trabajadores al principio del periodo}) * 100$ - Tasa de salidas voluntarias (%) = $(\text{Salidas por renuncia voluntaria}/\text{Salidas totales}) * 100$ <p>NOTA: el índice de rotación de personal expresa el porcentaje de empleados que circulan sobre el número medio de empleados que hay en la organización en el periodo considerado.</p> <p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 1.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento total de la plantilla (%) = $[(\text{N}^\circ \text{trabajadores final} - \text{N}^\circ \text{trabajadores inicial})/\text{N}^\circ \text{trabajadores inicial}] * 100$ - Porcentaje de trabajadores con contrato indefinido (%) = $(\text{N}^\circ \text{trabajadores indefinidos}/\text{N}^\circ \text{total de trabajadores}) * 100$ 		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la organización.</i>		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 1.1.: Descendente INDICADOR SOCIAL 1.2.: Ascendente	RESPONSABLE	<i>Rble. de RRHH</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
<i>A representar graficamente por la empresa.</i>			
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la empresa</i>		
OBSERVACIONES			

POLÍTICAS ÉTICAS DE CONTRATACIÓN. ATRACCIÓN DEL TALENTO		
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN
SOCIAL 2	LT 16	SOCIAL - LABORAL
DEFINICIÓN	Control de las políticas de contratación de la organización y de sus medidas de atracción del talento.	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de buenas prácticas que fomenten la atracción del talento a la organización. - Existencia de procesos de selección de personal. - Existencia de procesos de control de la selección de personal evitando la contratación por influencias y priorizando siempre la búsqueda de los mejores para el puesto requerido. - Existencia de códigos éticos para la contratación. - Acciones o proyectos de la organización orientados a la atracción del talento. - Fomento de la contratación de estudiantes bajo convenios de prácticas con centros formativos, facilitando experiencia laboral a recién titulados. 	
FORMA DE CÁLCULO	- Grado de implantación de Buenas Prácticas relacionadas con la contratación de personal y la atracción del talento a la organización.	
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la organización.</i>	
TENDENCIA DESEABLE	Ascendente	RESPONSABLE Rble. de RRHH
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD Anual
<i>A representar gráficamente por la empresa.</i>		
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la empresa</i>	
OBSERVACIONES	A la hora de medir el indicador es aconsejable explicar el objetivo perseguido y los logros obtenidos como consecuencia de la implantación de dichas medidas.	

SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 3	LA 6/LA 7/LA 8/ LA 9/ LT 9/LT 11/LT 12	SOCIAL - LABORAL	
DEFINICIÓN	Valoración de la gestión y el compromiso de la organización en cuanto a las medidas de Salud y Seguridad implantadas.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener implantado un Sistema de Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo (OHSAS 18000). - Disponer de políticas de compromiso con el fomento y la mejora de la salud y seguridad en el trabajo. - Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos. - Cumplimiento de la legislación en cuanto a Salud, Seguridad y Condiciones Laborales. - Políticas y mecanismos de seguridad laboral. - Realización de evaluaciones periódicas de riesgos laborales. - Existencia de planes para la prevención de riesgos psicosociales. - Tasa de absentismo debido a enfermedades profesionales o accidentes de trabajo. - Índices de accidentabilidad y siniestralidad laboral. - Existencia de programas de educación, formación, asesoramiento y sensibilización en la prevención y control de riesgos, etc. - Descripción de las políticas y programas para determinar las horas de trabajo y descanso, facilidades para el descanso y permisos para los que conducen y operan las flotas. - Descripción de políticas y programas que consideren el consumo/abuso de sustancias (ej. Campañas y formación). 		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 3.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tasa de accidentes (IR) = (Nº total de accidentes/total horas trabajadas)*200.000 - Tasa de enfermedades profesionales (ODR) = (Nº total de casos de enfermedades profesionales/total horas trabajadas)*200.000 - Tasa de absentismo debido siniestros laborales (AR) = (Nº total de días perdidos (por ausencia) durante el periodo/Nº total de días trabajados por el colectivo de trabajadores durante el mismo periodo)*200.000 - Número total de accidentes de los conductores o partes de daños a terceros/Nº total de kilómetros recorridos (Accidentes/Km) <p>NOTA: La tasa de accidentes debe incluir las víctimas mortales. El factor 200.000 es el resultado de 50 semanas laborales de 40 horas por cada 100 empleados. Al emplear este factor, la tasa resultante queda vinculada al número de trabajadores, no al número de horas (GRI).</p> <p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 3.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de trabajadores con formación e información en PRL (%) = (Nº trabajadores con formación en PRL/Nº total de trabajadores en plantilla)*100 - Número de horas anuales dedicadas a la sensibilización y educación en seguridad vial para cada transportista (h). 		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la organización.</i>		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 3.1.: Descendente INDICADOR SOCIAL 3.2.: Ascendente	RESPONSABLE	<i>Rbke. de RRHH</i>
	PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN	PERIODICIDAD	Anual
<i>A representar graficamente por la empresa.</i>			
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la empresa</i>		
OBSERVACIONES	En el INDICADOR SOCIAL 3.1. , la primera tasa de accidentes incluye el total de accidentes que han tenido los trabajadores, tanto en carretera como personal de mantenimiento, de oficinas, etc. Mientras que la última tasa contempla únicamente los accidentes de tráfico debidos a la actividad de logística y transporte.		

REMUNERACIÓN, FLEXIBILIDAD Y BENEFICIOS SOCIALES PARA EMPLEADOS			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 4	EC.5/LA 3/LT 10	SOCIAL - LABORAL	
DEFINICIÓN	Políticas éticas de remuneración, flexibilidad y beneficios sociales para los empleados.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de certificados que premian la implantación de medidas de mejora de la calidad laboral de la organización como por ejemplo el EFR (empresa familiarmente responsable). - Existencia de políticas de remuneración ligadas a los logros de los empleados, productividad, progreso personal, mejora de las competencias, etc. - Existencia de programas de beneficios sociales para los trabajadores que fomenten la mejora de la conciliación familiar-profesional. - Descripción de propuestas que otorguen facilidades a los trabajadores en movilidad o transportistas de largas distancias, para que puedan mantener comunicaciones y contacto con sus familias. - Posibilidades de bonificación en especie debido a descuentos en la compra o prestación de servicios de la organización, regalo de acciones, etc. - Fomento de medidas que favorezcan la flexibilidad temporal y espacial para el trabajador. 		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 4.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje medio de subida salarial en el periodo medido (%). - Tasa relacional del salario frente al salario marcado por el convenio correspondiente al sector y para cada categoría profesional <p>NOTA: para la medición de este último indicador hay que diferenciar los salarios por categoría profesional y compararlo con lo que marca el convenio e incluso, con la media del sector.</p> <p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 4.2.</p> <p>Grado de implantación de Buenas Prácticas relacionadas con la remuneración, flexibilidad y beneficios sociales para empleados.</p>		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la organización.</i>		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 4.1.: Ascendente INDICADOR SOCIAL 4.2.: Ascendente	RESPONSABLE	<i>Rble. de RRHH</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
<i>A representar graficamente por la empresa.</i>			
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la empresa</i>		
OBSERVACIONES			

CAPACITACIÓN, DESARROLLO PROFESIONAL Y POLÍTICA DE PROMOCIÓN INTERNA			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 5	LA 10/LA 11/LA 12	SOCIAL - LABORAL	
DEFINICIÓN	Políticas y planes de capacitación, desarrollo profesional y promoción interna de los trabajadores.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión de sus carreras profesionales. - Sistemas de evaluación de las personas y retroalimentación. - Compromiso con el Desarrollo Profesional y Empleabilidad. - Políticas y planes de promoción interna y de la carrera profesional dentro de la organización. 		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 5.1. - Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría (h)</p> <p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 5.2. - Grado de implantación de Buenas Prácticas relacionadas con la capacitación, desarrollo profesional y promoción interna de los trabajadores.</p>		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la organización.</i>		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 5.1.: Ascendente INDICADOR SOCIAL 5.2.: Ascendente	RESPONSABLE	<i>Rble. de RRHH</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
<i>A representar graficamente por la empresa.</i>			
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la empresa</i>		
OBSERVACIONES			

SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS Y TASA DE ABSENTISMO			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 6	LA 7	SOCIAL - LABORAL	
DEFINICIÓN	Medición de la satisfacción de los empleados, así como de la tasa de absentismo por causas no justificadas. Establecimiento de medidas para el fomento de la implicación de los empleados.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Existen procesos documentados e implantados sobre la medición y mejora de la satisfacción de las personas o del clima organizacional. - Existencia de encuestas para medir la satisfacción de los trabajadores respecto a los factores relativos a su puesto: salario, prestaciones, formación, promoción interna, etc. - Existencia de canales de comunicación abiertos y ascendentes, para que los trabajadores puedan dar su opinión y sugerencias sin que suponga represalias o consecuencias negativas. - Medición del absentismo laboral y procesos para identificar las causas. - Fomento de la participación activa de los trabajadores en la aportación de sugerencias para mejorar su satisfacción en la empresa. - Procesos para desarrollar e implantar las sugerencias o áreas de mejora surgidas de las encuestas de satisfacción, buzones de sugerencias, etc. - Existencia de políticas o medidas que fomenten el grado de implicación de los trabajadores con la organización, como por ejemplo, políticas de reconocimiento y promoción, flexibilidad de horarios, escucha activa, etc. 		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 6.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado medio de satisfacción de las personas - Nº de sugerencias de trabajadores que han sido implantadas por la organización en el periodo. <p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 6.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tasa de absentismo debido a causas injustificadas = $(\text{N}^\circ \text{ total de días perdidos por causas injustificadas durante el periodo} / \text{N}^\circ \text{ total de días trabajados por el colectivo de trabajadores durante el mismo periodo}) * 200.000$ <p>NOTA: El factor 200.000 es el resultado de 50 semanas laborales de 40 horas por cada 100 empleados. Al emplear este factor, la tasa resultante queda vinculada al número de trabajadores, no al número de horas (GRI).</p>		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 6.1.: Ascendente INDICADOR SOCIAL 6.2.: Descendente	RESPONSABLE	Rble. de RRHH
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
A representar gráficamente por la empresa.			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES	<p>Para la medición del grado de satisfacción de las personas, se realizará en función del modo de puntuación de las encuestas de personal que cada empresa podrá diseñar en función de sus necesidades.</p> <p>Es importante tener en cuenta a la hora de medir el INDICADOR SOCIAL-LABORAL 6.2. lo establecido en el convenio al que pertenezca la empresa, donde por lo general para el sector, se considera como falta grave la inasistencia injustificada al trabajo de dos a cuatro días durante el período de un mes.</p>		

RESPECTO A LA LIBERTAD SINDICAL, NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y REPRESENTACIÓN INTERNA DE LOS TRABAJADORES		
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN
SOCIAL 7	LA 4/LA 5/HR 5	SOCIAL - LABORAL
DEFINICIÓN	Grado de respeto a la libertad sindical, negociación colectiva y representación interna de los trabajadores.	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de cogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos. - Políticas de preaviso relativo a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos. 	
FORMA DE CÁLCULO	- N° de incidencias con los trabajadores o sindicatos relativas a su libertad sindical y de representatividad o a cambios organizativos y desacuerdos laborales.	
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la organización.</i>	
TENDENCIA DESEABLE	Descendente	RESPONSABLE <i>Rble. de RRHH</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD Anual
<i>A representar graficamente por la empresa.</i>		
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la empresa</i>	
OBSERVACIONES		

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, DIVERSIDAD Y COMPROMISO CON LA DISCAPACIDAD			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 8	LA 13/LA 14	SOCIAL - LABORAL	
DEFINICIÓN	Medición del compromiso de la organización con la diversidad, la igualdad de oportunidades y con la discapacidad.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidad de género de empleados. - Diversidad de género en la alta dirección. - Valoración de la diversidad. - Compromiso con la promoción de la equidad de género. - Compromiso con la empleabilidad de grupos considerados de riesgo de exclusión laboral (mujeres, discapacitados, mayores de 45 años, etc.). - Trabajadores con discapacidad o necesidades especiales de empleo. - Existencia de políticas o programas de igualdad de oportunidades. - Existencia de políticas de promoción de la mujer en los distintos grupos profesionales. - Existencia de programas especiales para la contratación de personas con discapacidad o colaboraciones con centros especiales de empleo. 		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 8.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de mujeres en la organización (%) = (Nº de mujeres en organización / Nº total de empleados) * 100 - Porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos (%) = (Nº de mujeres en puestos directivos / Nº total de directivos) * 100 - Porcentaje de discapacitados o trabajadores con necesidades especiales de empleo frente al total de trabajadores (%). <p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 8.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de implantación de Buenas Prácticas relacionadas con el compromiso con la diversidad, la discapacidad o la igualdad de oportunidades. 		
FUENTES DE INFORMACIÓN	A determinar por la organización.		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 8.1.: Ascendente INDICADOR SOCIAL 8.2.: Ascendente	RESPONSABLE	Rble. de RRHH
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
<i>A representar gráficamente por la empresa.</i>			
OBJETIVOS MARCADOS	A determinar por la empresa		
OBSERVACIONES			

POLÍTICAS DE NO DISCRIMINACIÓN E INCIDENTES DISCRIMINATORIOS OCURRIDOS			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 9	HR 3/HR 4	SOCIAL - LABORAL	
DEFINICIÓN	Medición de las políticas y procesos de la organización para hacer frente a posibles situaciones de discriminación o vulneración de los derechos humanos.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de políticas explícitas de no discriminación (por raza, género, edad, religión u orientación sexual) en la política salarial, en la admisión, en la promoción, en la formación y en el despido de los trabajadores. - Existencia de procesos o herramientas para detectar posibles situaciones de acoso discriminatorio que se puedan producir en la organización. - Existencia de normas o protocolos de actuación cuando se denuncian actuaciones discriminatorias entre empleados. - Existencia de normas y procesos para combatir situaciones de acoso sexual o moral que sean divulgadas y devidamente amparadas. 		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 9.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número total de incidentes de discriminación ocurridos en la empresa durante el periodo considerado. - Tiempo medio de resolución de los incidentes ocurridos (días). <p>INDICADOR SOCIAL-LABORAL 9.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Total de horas de formación y sensibilización de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de derechos humanos y de no discriminación (h). 		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la organización.</i>		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 9.1.: Descendente INDICADOR SOCIAL 9.2.: Ascendente	RESPONSABLE	<i>Rble. de RRHH</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
<i>A representar graficamente por la empresa.</i>			
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la empresa</i>		
OBSERVACIONES			

GOBERNANZA CORPORATIVA			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 10	HR 1/HR 2/ SO 7/ SO 8	SOCIAL - GOBERNANZA	
DEFINICIÓN	La gobernanza de la organización es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. Se hace referencia a la responsabilidad asumida por la organización en cuanto al impacto de sus decisiones y actividades y para integrar la responsabilidad social en toda la organización y sus relaciones.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Disposiciones sobre la representación formal de los trabajadores en la toma de decisiones o la gestión, incluyendo el gobierno corporativo. - Políticas para impedir las prácticas monopolísticas o contra la libre competencia. - Existencia y ejecución de códigos internos de conducta, códigos éticos y sistemas de gestión ética de la empresa. - Conocimiento y orientación de las operaciones de la organización de acuerdo con los principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Declaración Universal de los Derechos Humanos, las directrices para compañías multinacionales de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y/o los principios del Pacto Global. 		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SOCIAL-GOBERNANZA 10.1. - Grado de implantación de Buenas Prácticas relacionadas la gobernanza de la organización.</p> <p>INDICADOR SOCIAL-GOBERNANZA 10.2. - Nº de incidentes ocurridos por incumplimientos legales o prácticas contra la libre competencia.</p>		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la organización.</i>		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 10.1.: Ascendente INDICADOR SOCIAL 10.2.: Descendente	RESPONSABLE	<i>Director General/Gerente</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
<i>A representar graficamente por la empresa.</i>			
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la empresa</i>		
OBSERVACIONES			

DIÁLOGO CON GRUPOS DE INTERÉS (STAKEHOLDERS), TRANSPARENCIA Y REPORTING		
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN
SOCIAL 11	SO5/SO 6	SOCIAL - GOBERNANZA
DEFINICIÓN	Este indicador pretende medir la identificación de los grupos de interés por parte de la organización así como el diálogo que mantiene con ellos. Nivel de concienciación y compromiso de la organización con la transparencia de sus acciones y su política de comunicación o reporting de su actividad.	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de los grupos de interés (stakeholders) y de sus necesidades, expectativas e intereses. - Establecimiento de políticas o procesos que favorezcan el diálogo fluido con los grupos de interés, así como el fomento de la confianza mutua. - Enfoque de las estrategias y actividades de la organización hacia los intereses o expectativas de todos los grupos de interés. - Compromiso y fomento de la gestión participativa tanto de empleados, accionistas, como de otros grupos de interés. - Existencia de políticas de transparencia en la gestión de la organización. - Existencia de procesos y canales de información y formación a los grupos de interés de Código Ético de la organización y de las políticas éticas de gestión empresarial. - Publicación de memorias de sostenibilidad o informes de RSE. 	
FORMA DE CÁLCULO	- Grado de implantación de Buenas Prácticas relacionadas con el diálogo con grupos de interés (stakeholders), transparencia y reporting.	
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la organización.</i>	
TENDENCIA DESEABLE	Ascendente	RESPONSABLE <i>Director General/Gerente</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD Anual
<i>A representar gráficamente por la empresa.</i>		
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la empresa</i>	
OBSERVACIONES		

PRÁCTICAS CONTRA LA CORRUPCIÓN			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 12	SO 2/SO 3/ SO 4	SOCIAL - GOBERNANZA	
DEFINICIÓN	Políticas desarrolladas para evitar prácticas corruptas de los empleados o socios/accionistas de la organización.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de políticas y procesos para analizar posibles riesgos relacionados con la corrupción. - Existencia de Código Éticos y políticas en el trato con las AAPP, para evitar posibles prácticas corruptas. - Existencia de manuales o procedimientos de respuesta a incidentes de corrupción. - Existencia de jornadas o sesiones formativas y de concienciación en las políticas y procedimientos anticorrupción para los empleados de la organización. 		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SOCIAL-GOBERNANZA 12.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de implantación de Buenas Prácticas contra la corrupción. <p>INDICADOR SOCIAL-GOBERNANZA 12.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de incidencias relacionadas con acciones de corrupción, debidamente identificadas y documentadas ocurridas durante el periodo. 		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la organización.</i>		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 12.1.: Ascendente INDICADOR SOCIAL 12.2.: Descendente	RESPONSABLE	<i>Director General/Gerente</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
<i>A representar gráficamente por la empresa.</i>			
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la empresa</i>		
OBSERVACIONES			

PROYECCIÓN DE RSE A CLIENTES Y PROVEEDORES			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 13		SOCIAL - GOBERNANZA	
DEFINICIÓN	Medición de las políticas tomadas por la organización para la selección de proveedores socialmente responsables, así como la proyección que realiza la organización a sus clientes y proveedores para el fomento de los ámbitos de la RSE y de la gestión ética.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Priorización en la elección de aquellos proveedores que dispongan de certificaciones en materia de RSE. - Realización de cursos, conferencias o reuniones sobre buenas prácticas en responsabilidad social promovido por la organización para sus clientes o proveedores. 		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SOCIAL-GOBERNANZA 13.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado de implantación de Buenas Prácticas para la proyección de la RSE a clientes y proveedores. <p>INDICADOR SOCIAL-GOBERNANZA 13.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de proveedores que presentan certificaciones en materia de responsabilidad social corporativa. 		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la organización.</i>		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 13.1.: Ascendente INDICADOR SOCIAL 13.2.: Ascendente	RESPONSABLE	<i>Director General/Gerente</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
<i>A representar gráficamente por la empresa.</i>			
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la empresa</i>		
OBSERVACIONES			

SITUACIÓN DE RIESGO PARA LOS DERECHOS HUMANOS		
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN
SOCIAL 14	HR 7	SOCIAL - COMUNIDAD
DEFINICIÓN	Identificación y gestión para el control de posibles situaciones de riesgo para el respeto de los derechos humanos que puedan darse en la actividad de la organización.	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de códigos o procedimientos que incluyan el respeto a los derechos humanos como criterio fundamental en la actividad de la organización así como en las decisiones de inversión y/o adquisiciones. - Existencia de mecanismos para la identificación de posibles situaciones de riesgo de vulneración de los derechos humano en la organización. - Actividades de formación y sensibilización de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades. 	
FORMA DE CÁLCULO	- Grado de implantación de Buenas Prácticas para evitar situaciones de riesgo para los derechos humanos.	
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la empresa</i>	
TENDENCIA DESEABLE	Ascendente	RESPONSABLE <i>Director General/Gerente</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD Anual
<i>A representar gráficamente por la empresa.</i>		
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la empresa</i>	
OBSERVACIONES	Este indicador presentara especial relevancia para aquellas empresas que realicen su actividad o parte de ella en países donde existe riesgo de protección de los derechos humanos por una falta de legislación o control administrativo de tipo laboral.	

CONTRIBUCIONES EN PROYECTOS SOCIALES Y PARTICIPACIÓN ACTIVA EN LA COMUNIDAD			
CÓDIGO	REF. GRI	DIMENSIÓN	
SOCIAL 15	SO 1/LT 15	SOCIAL - COMUNIDAD	
DEFINICIÓN	Descripción y análisis de la contribución que la organización hace en proyectos sociales dentro de la comunidad o en proyectos de fundaciones o entidades sin ánimo de lucro de tipo social/ambiental. Así mismo se estudia la participación e implicación de la organización en el desarrollo de la propia comunidad.		
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones con organizaciones locales o con Universidades. - Existencia de políticas, criterios y procedimientos para la selección de los proyectos sociales/ambientales en los que la organización tiene participación, ya sea únicamente económicamente o mediante la aportación de trabajo voluntario o gestión del proyecto. - Financiación de la Acción Social. - Iniciativas respecto a la participación de los empleados(as) en programas de trabajo voluntario. - Participación activa de la organización en la discusión de los problemas comunitarios que genera su actividad. 		
FORMA DE CÁLCULO	<p>INDICADOR SOCIAL-COMUNIDAD 15.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disposición de las capacidades de logística y transporte para el reparto de mercancías humanitarias a nivel local y global, medido en términos de: ej. Toneladas de capacidad de carga, personas por mes y cualquier otro tipo de contribución a la respuesta de ayuda en las situaciones de catástrofe o desastre. - Porcentaje de la facturación anual destinado a entidades o proyectos sociales/ambientales. - Valor económico de las donaciones en especie realizadas por la organización (donación de material o servicios que no se están usando en la actividad productiva de la organización, así como instalaciones o material inmovilizado). <p>INDICADOR SOCIAL-COMUNIDAD 15.2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de los trabajadores de la organización que participan o realizan trabajos de voluntariado. - Cantidad total de horas anuales liberadas del horario laboral a los empleados para la realización de trabajos de voluntariado. 		
FUENTES DE INFORMACIÓN	<i>A determinar por la empresa</i>		
TENDENCIA DESEABLE	INDICADOR SOCIAL 15.1.: Ascendente INDICADOR SOCIAL 15.2.: Ascendente	RESPONSABLE	<i>Director General/Gerente</i>
PRESENTACIÓN/EVOLUCIÓN		PERIODICIDAD	Anual
<i>A representar gráficamente por la empresa.</i>			
OBJETIVOS MARCADOS	<i>A determinar por la empresa</i>		
OBSERVACIONES	La forma de medición del indicador 15.1. queda a elección de la organización en función de sus necesidades.		

Anexo 3 Base de datos de indicadores y sus pesos

Experto	Cod_experto	Dimensión	indicador	Vector_propio
Jesús	E1	Ambiental	A-1	0.042804
Jesús	E1	Ambiental	A-2	0.143722
Jesús	E1	Ambiental	A-3	0.262297
Jesús	E1	Ambiental	A-4	0.26816
Jesús	E1	Ambiental	A-5	0.109648
Jesús	E1	Ambiental	A-6	0.173366
Jesús	E1	Económica	E-1	0.344036
Jesús	E1	Económica	E-2	0.040988
Jesús	E1	Económica	E-3	0.382664
Jesús	E1	Económica	E-4	0.121223
Jesús	E1	Económica	E-5	0.111087
Jesús	E1	Servicio	S-1	0.099999
Jesús	E1	Servicio	S-2	0.899999
Jesús	E1	Social - laboral	S_L-1	0.038277
Jesús	E1	Social - laboral	S_L-2	0.062458
Jesús	E1	Social - laboral	S_L-3	0.171565
Jesús	E1	Social - laboral	S_L-4	0.119639
Jesús	E1	Social - laboral	S_L-5	0.062144
Jesús	E1	Social - laboral	S_L-6	0.127091
Jesús	E1	Social - laboral	S_L-7	0.041388
Jesús	E1	Social - laboral	S_L-8	0.055092
Jesús	E1	Social - laboral	S_L-9	0.322343
Jesús	E1	Social - gobernanza	S_G-10	0.414285
Jesús	E1	Social - gobernanza	S_G-11	0.105714
Jesús	E1	Social - gobernanza	S_G-12	0.359999
Jesús	E1	Social - gobernanza	S_G-13	0.12
Jesús	E1	Social - comunidad	S_C-14	0.166666
Jesús	E1	Social - comunidad	S_C-15	0.833333
Esther	E2	Ambiental	A-1	0.433567
Esther	E2	Ambiental	A-2	0.207874
Esther	E2	Ambiental	A-3	0.207874
Esther	E2	Ambiental	A-4	0.057974
Esther	E2	Ambiental	A-5	0.057974
Esther	E2	Ambiental	A-6	0.034735
Esther	E2	Económica	E-1	0.167044
Esther	E2	Económica	E-2	0.43743
Esther	E2	Económica	E-3	0.027823
Esther	E2	Económica	E-4	0.137859
Esther	E2	Económica	E-5	0.229841
Esther	E2	Servicio	S-1	0.166666

Esther	E2	Servicio	S-2	0.833333
Esther	E2	Social - laboral	S_L-1	0.01478
Esther	E2	Social - laboral	S_L-2	0.137304
Esther	E2	Social - laboral	S_L-3	0.443473
Esther	E2	Social - laboral	S_L-4	0.035508
Esther	E2	Social - laboral	S_L-5	0.095627
Esther	E2	Social - laboral	S_L-6	0.045489
Esther	E2	Social - laboral	S_L-7	0.020612
Esther	E2	Social - laboral	S_L-8	0.100834
Esther	E2	Social - laboral	S_L-9	0.106369
Esther	E2	Social - gobernanza	S_G-10	0.398652
Esther	E2	Social - gobernanza	S_G-11	0.439375
Esther	E2	Social - gobernanza	S_G-12	0.093386
Esther	E2	Social - gobernanza	S_G-13	0.06885
Esther	E2	Social - comunidad	S_C-14	0.125
Esther	E2	Social - comunidad	S_C-15	0.875
Henar	E3	Ambiental	A-1	0.23126
Henar	E3	Ambiental	A-2	0.060069
Henar	E3	Ambiental	A-3	0.051227
Henar	E3	Ambiental	A-4	0.046621
Henar	E3	Ambiental	A-5	0.521278
Henar	E3	Ambiental	A-6	0.089543
Henar	E3	Económica	E-1	0.281843
Henar	E3	Económica	E-2	0.155439
Henar	E3	Económica	E-3	0.039418
Henar	E3	Económica	E-4	0.039418
Henar	E3	Económica	E-5	0.48388
Henar	E3	Servicio	S-1	0.875
Henar	E3	Servicio	S-2	0.125
Henar	E3	Social - laboral	S_L-1	0.018015
Henar	E3	Social - laboral	S_L-2	0.091545
Henar	E3	Social - laboral	S_L-3	0.18679
Henar	E3	Social - laboral	S_L-4	0.04415
Henar	E3	Social - laboral	S_L-5	0.0442
Henar	E3	Social - laboral	S_L-6	0.049987
Henar	E3	Social - laboral	S_L-7	0.202405
Henar	E3	Social - laboral	S_L-8	0.183507
Henar	E3	Social - laboral	S_L-9	0.183507
Henar	E3	Social - gobernanza	S_G-10	0.31244
Henar	E3	Social - gobernanza	S_G-11	0.31244
Henar	E3	Social - gobernanza	S_G-12	0.333333
Henar	E3	Social - gobernanza	S_G-13	0.041785
Henar	E3	Social - comunidad	S_C-14	0.899999
Henar	E3	Social - comunidad	S_C-15	0.099999
Dolores	E4	Ambiental	A-1	0.14785

Dolores	E4	Ambiental	A-2	0.082029
Dolores	E4	Ambiental	A-3	0.082029
Dolores	E4	Ambiental	A-4	0.03813
Dolores	E4	Ambiental	A-5	0.388093
Dolores	E4	Ambiental	A-6	0.266932
Dolores	E4	Económica	E-1	0.48693
Dolores	E4	Económica	E-2	0.069093
Dolores	E4	Económica	E-3	0.041522
Dolores	E4	Económica	E-4	0.265266
Dolores	E4	Económica	E-5	0.137181
Dolores	E4	Servicio	S-1	0.833333
Dolores	E4	Servicio	S-2	0.166666
Dolores	E4	Social - laboral	S_L-1	0.021579
Dolores	E4	Social - laboral	S_L-2	0.191608
Dolores	E4	Social - laboral	S_L-3	0.33287
Dolores	E4	Social - laboral	S_L-4	0.120552
Dolores	E4	Social - laboral	S_L-5	0.17426
Dolores	E4	Social - laboral	S_L-6	0.055108
Dolores	E4	Social - laboral	S_L-7	0.028256
Dolores	E4	Social - laboral	S_L-8	0.038438
Dolores	E4	Social - laboral	S_L-9	0.037324
Dolores	E4	Social - gobernanza	S_G-10	0.566626
Dolores	E4	Social - gobernanza	S_G-11	0.261214
Dolores	E4	Social - gobernanza	S_G-12	0.055333
Dolores	E4	Social - gobernanza	S_G-13	0.11625
Dolores	E4	Social - comunidad	S_C-14	0.833333
Dolores	E4	Social - comunidad	S_C-15	0.166666
Angel	E5	Ambiental	A-1	0.038461
Angel	E5	Ambiental	A-2	0.192307
Angel	E5	Ambiental	A-3	0.192307
Angel	E5	Ambiental	A-4	0.192307
Angel	E5	Ambiental	A-5	0.192307
Angel	E5	Ambiental	A-6	0.192307
Angel	E5	Económica	E-1	0.522741
Angel	E5	Económica	E-2	0.083941
Angel	E5	Económica	E-3	0.083941
Angel	E5	Económica	E-4	0.030374
Angel	E5	Económica	E-5	0.279001
Angel	E5	Servicio	S-1	0.833333
Angel	E5	Servicio	S-2	0.166666
Angel	E5	Social - laboral	S_L-1	0.0459
Angel	E5	Social - laboral	S_L-2	0.097754
Angel	E5	Social - laboral	S_L-3	0.217498
Angel	E5	Social - laboral	S_L-4	0.217498
Angel	E5	Social - laboral	S_L-5	0.097754

Angel	E5	Social - laboral	S_L-6	0.217498
Angel	E5	Social - laboral	S_L-7	0.014293
Angel	E5	Social - laboral	S_L-8	0.0459
Angel	E5	Social - laboral	S_L-9	0.0459
Angel	E5	Social - gobernanza	S_G-10	0.075991
Angel	E5	Social - gobernanza	S_G-11	0.190528
Angel	E5	Social - gobernanza	S_G-12	0.657488
Angel	E5	Social - gobernanza	S_G-13	0.075991
Angel	E5	Social - comunidad	S_C-14	0.833333
Angel	E5	Social - comunidad	S_C-15	0.166666

Anexo 4 Costes del proyecto

Recurso	Valor unitario	Valor total	Observaciones
Matrícula	41.58	249.50	6 créditos de los 60 correspondientes al máster cuya matrícula tiene un valor de 2,495 euros
Tiempo del estudiante estimado en horas	4.50	2,250.00	500 horas
Tiempo de los tutores estimado en meses	2,663.00	665.75	El valor mensual se asignó con base en información pública de asignaciones salariales de la U. de Burgos, considerando el salario de un profesor asociado doctor. Se utiliza un tiempo supuesto de 0,25 meses
Tiempo de los expertos estimado en horas	55.00	550.00	El valor por hora se asignó con base en los precios publicados por diferentes empresas de asesoría empresarial, que en promedio se acercan a los 55 euros. El tiempo con cada experto fue distinto pero se hizo una sumatoria obteniendo un total de 10 horas.
Acceso a internet	0.06	5.97	Se asignó un tiempo de conexión a internet de 100 horas, equivalente al 20% de las horas totales del proyecto y el precio corresponde a un plan mensual de navegación de alta velocidad (30MB) que tiene un precio de 43 euros con posibilidad de uso las 720 horas del mes.
Amortización equipo de cómputo	16.67	50.00	Equipo valorado en 600 euros amortizable a 3 años. Se calculó amortización para 3 meses.
Impresiones	0.05	30.00	Un total de 600 impresiones
Encuadernaciones	18.00	54.00	Tres encuadernaciones
Total		4,104.72	

Otros recursos empleados de los que no es posible obtener una valoración razonable
Uso de instalaciones de la Universidad
Uso del software MDWIN

9. Acrónimos, siglas y abreviaturas

3BL	Triple botton line
AA 1000.	Accountability 1000
AEC.	Asociación Española para la Calidad
AECA.	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas
AENOR.	Asociación Española de Normalización y Certificación
AHP.	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
BSCI.	Business Social Compliance Initiative
CEEPA.	Council of Economic Priorities Accreditation Agency
CEPAL.	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CERES.	<i>Coalition for Environmentally Responsible Economies</i>
CSCMP .	<i>Council of Supply Chain Management Professionals</i>
EICC.	<i>Electronic Industry Citizenship Coalition</i>
GRI.	<i>Global Reporting Initiative</i>
GS.	Gestión Sostenible
GSCM.	<i>Green Supply Chain Management</i>
IQNet.	<i>The International Certification Network</i>
IQNet SR 10.	Estándar internacional certificable sobre sistemas de gestión de Responsabilidad Social
ISEA.	Institute of social and ethical accountability
ISO.	<i>International Organization for Standardization</i>
OECD.	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
OIT.	Organización Internacional del Trabajo
PM.	Pacto Mundial
PYMES.	Pequeñas y medianas empresas
RSC.	Responsabilidad Social Corporativa
RSE.	Responsabilidad Social Empresarial
SA 8000.	Social Accountability Internacional 8000
SAI.	Social Accountability International
SCM.	<i>Supply Chain Management</i>
SGE 21.	Estándar de gestión ética y socialmente responsable
SIRAC.	Sistema Interactivo de Referenciación Ambiental
UNEP.	United Nations Enviroment Programme