KIT RSC SECTORIAL ENGAGE PARA ORGANIZACIONES, GERENTES Y GRUPOS DE INTERÉS

Sector **SOCIAL**

Este proyecto (2014-1-TR01-KA200-013388) ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. La presente publicación refleja exclusivamente el punto de vista de sus autores. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida

Presentación del KIT

KIT RSC ENGAGE SOCIAL

- Este kit, adaptado al sector SOCIAL, quiere proporcionar materiales de formación sólidos, útiles y prácticos que contribuyan al desarrollo del reconocimiento de los distintos aspectos de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y, al mismo tiempo, fomentar un enfoque basado en la RSC. Su objetivo es impulsar el aprendizaje sobre cómo construir, aplicar y emplear eficazmente los principios, políticas y programas de RSC dentro las entidades.
- Ofrece recursos prácticos, como contenidos informativos, preguntas reflexivas, ejercicios, casos de estudio, buenas prácticas, recursos didácticos, *check-lists*, mensajes clave, recursos en línea, lecturas complementarias, y referencias europeas o por países.
- La metodología ENGAGE se basa en el análisis de 10 compromisos en RSC; este KIT se centra en los 7 compromisos más relevantes para las entidades SOCIALES.

GRUPOS OBJETIVO

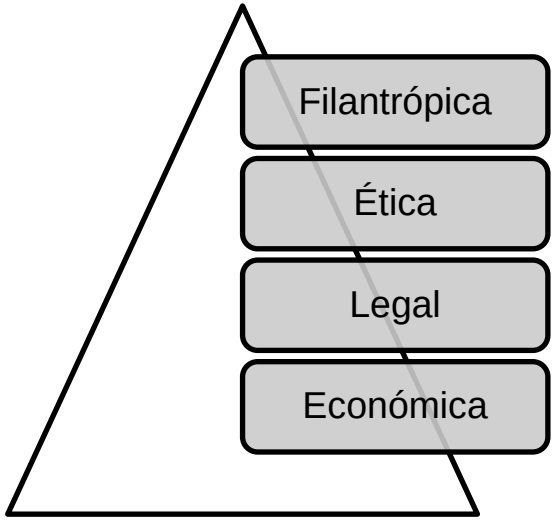
- Directores y gerentes de entidades sociales
- Técnicos en Responsabilidad social de las Organizaciones
- Grupos de interés.
- Otros profesionales interesados en la RSC, cómo formadores, orientadores o asesores.

Presentación del KIT

Contenidos

- Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
- Ética y transparencia
- Derechos humanos básicos
- Diálogo con grupos de interés
- Gestión de los recursos humanos
- Diversidad e igualdad
- Protección y gestión medioambiental
- Desarrollo de comunidades locales
- Estudios de caso
- Buenas prácticas
- Referencias

Introducción a la RSC



Pirámide de Carroll : Tipos de RSC

Áreas de RSC

•"La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las organizaciones entienden este concepto como la integración voluntaria […], de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores."(Libro verde RSE)

http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366

Elementos clave de RSC

•Los "elementos clave de RSC" según la Red Europea de Desarrollo Sostenible (ESDN) incluyen:

–La integración de RSC es voluntaria. Con la RSC, las ENTIDADES SOCIALES se comprometen a actuar según los objetivos generales de la sociedad.

–La RSC se desarrolla (y, por lo tanto, depende) de la relación entre la actividad de las ENTIDADES SOCIALES y la sociedad. Tiene en cuenta aspectos políticos, institucionales, culturales y medioambientales.

–La RSC incluye el cumplimiento por parte de las organizaciones de leyes y normativas específicas.

–La relación entre RSC y beneficio económico es controvertida; sobre todo en cuanto a rentabilizar económicamente la RSC.

Introducción a la RSC

Charla TED sobre RSC:

Tony Prophet: responsabilidad social corporativa (TEDxSantaCatalinaSchool):

www.youtube.com/watch?v=jeTyey8siH4

Análisis sobre la Comunicación de la Comisión Europea en RSC:

www.sd-network.eu/quarterly%20reports/report%20files/pdf/2011-December-The_New_Communication_of_the_EU_Commission_on_CSR_and_National_CSR_strategies.pdf

Definición de RSC de la Comisión Europea

•La Comisión define la RSC como la responsabilidad que las empresas tienen respecto sus efectos en la sociedad. La Comisión considera que las empresas "deben poner en marcha procesos para integrar en su estrategia central y en sus actividades comerciales las preocupaciones sociales, medioambientales, éticas, de derechos humanos, y de respeto al consumidor, colaborando estrechamente con los grupos de interés."

http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/

Referencias importantes sobre RSC

–Pacto Mundial de Naciones Unidas (2000).

–Libro Verde para fomentar el marco europeo de la Responsabilidad Social Corporativa a instancias de la Comisión Europea (2001).

–Directrices de la OCDE para empresas multinacionales (2008) (Recomendaciones de principios y estándares para conductas empresariales responsables).

–Comunicación. *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas (2011).*

Introducción a la RSC

"La responsabilidad Social de las Organizaciones no lucrativas", de Vidal y Torres (2005), basado en una investigación del Observatorio del Tercer Sector sobre las 35 entidades, es uno de los pocos textos que aborda esta cuestión en exclusiva.

http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/03_rso_cs.pdf

¿Por qué incluir la RSC en la gestión de entidades sociales?

Como cualquier otra organización, la actividad habitual de las entidades no lucrativas tiene un impacto en su entorno social y natural, que puede ser tanto positivo como negativo.

Mejora de la gestión

Aunque la finalidad principal de las entidades sociales es realizar acciones que, precisamente, contribuyan a la mejora del entorno, la RSC aporta una visión integral que aborda el monitoreo y control de todos los aspectos de la gestión interna, así cómo de su relación con la sociedad, la comunidad, las empresas y las administraciones.

Este es el motivo por el que concepto de responsabilidad social, en un inicio acuñado sólo para las empresas, ha extendido su ámbito de acción también a las asociaciones, ONGs y otras organizaciones sin ánimo de lucro, con el fin de mejorar su gestión en todas sus dimensiones, desde una óptica social y sostenible.

Introducción a la RSC

Básicamente [la RS de Organizaciones no lucrativas], es una cuestión de coherencia entre "la forma de hacer" y la "razón de existir" de la organización.

Vidal y Torres (2005)

Coherencia

La finalidad social no implica directamente que la acción de una organización sea responsable. En este caso, no serlo conlleva el riesgo de cuestionar su misma razón de existir.

Una entidad con un maravilloso programa comunitario, puede tener una desastrosa gestión de los residuos que genera. Una comprometida entidad ambiental podría tener una gestión poco responsable de sus recursos humanos. Una asociación de base comunitaria tal vez descuida la transparencia; incluso una entidad de desarrollo podría cometer graves errores si no hace una buena gestión de sus relaciones con los grupos de interés, especialmente en cuanto a la participación de los beneficiarios de su propia acción en la definición de necesidades.

Así, para las entidades sociales la asunción de una política de Responsabilidad Social es una forma de garantizar la coherencia entre su finalidad y su la práctica diaria.

Ética y transparencia

A través del compromiso con los principios éticos, la honestidad, el respeto mutuo, la confianza, la integridad, la transparencia e

, la lucha contra el tráfico de influencias , el soborno y la corrupción ,tanto en los ámbitos públicos como privados. Fomentar el comercio justo y los derechos de privacidad del cliente.

Áreas de la ética organizacional

Según los 10 principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, estos son los aspectos que deben tener en cuenta las directrices y acciones de una organización para seguir un código ético, sea cual sea su sector de actividad:

–**Derechos humanos**: las empresas deben respetar los derechos humanos (aceptados internacionalmente).

–**Laborales**: las empresas deben defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. Rechazarán cualquier forma de trabajo forzoso u obligatorio, así como la explotación infantil y defenderán políticas antidiscriminatorias relativas al empleo y al trabajo.

–**Medioambientales**: las empresas deben tener un enfoque con conciencia medioambiental que fomente tecnologías ecológicas y medidas sostenibles.

–**Anticorrupción**: las empresas deben combatir la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Ética y transparencia

La transparencia es uno de los retos clave que deben abordar las entidades frente sus donantes y la sociedad.

La desconfianza hacia entidades poco transparentes frena las donaciones. En esta entrevista se explica el caso de los donantes del sector tecnológico.

https://youtu.be/alQM0hc95hE

La T/A Initiative es una acción impulsada por donantes para mejorar la transparencia de las organizaciones:
http://www.transparency-initiative.org/about#

Estrategia para la inclusión de la ética en el sector SOCIAL

–En primer lugar, para incluir una estrategia ética, la organización y su estrategia deben cumplir y respetar la ley.
– Es necesario comprobar si la actual estructura de la organización permite poner en práctica una estrategia ética (de lo contrario, será necesario modificar las estructuras).
–La estrategia se construye sobre valores organizacionales concretos. Refleja los objetivos e intenciones declarados de la organización, su cultura y práctica diaria.
–La estrategia refleja el valor de la organización a nivel externo e interno.
–Está basada en principios y códigos de conducta que se interiorizan y respetan, no en normas que deben cumplirse.
–La participación, el estímulo y la formación ética de los empleados y asociados son parte de dicha estrategia.
–La transparencia, a través de la prestación de cuentas y comunicación con los grupos de interés, refleja el efecto externo de la estrategia.
–La estrategia tiene en cuenta opciones para lidiar con cuestiones éticas.

Ética y transparencia

La asociación no lucrativa CHS alliance, ha elaborado un cuestionario de auto-evaluación para los aspectos de ética y transparencia en las acciones humanitarias, disponible aquí:

http://www.chsalliance.org/what-we-do/verification/self-assessment

El INGO Accountability Charter, en su "carta de rendición de cuentas", marca los 10 aspectos para una estrategia ética y de transparencia.

http://www.ingoaccountabilitycharter.org/our-accountability-commitments/

Evaluación

•Una evaluación puede medir la calidad y eficacia de la estrategia ética de la organización, sus fortalezas y debilidades, y también su efecto. Los expertos sugieren efectuar una evaluación estándar de rendimiento ético al final de cada año, así cómo definir una "lista de control" de aspectos éticos en el plan estratégico para el siguiente año. La evaluación del rendimiento ético debería fijarse en el rendimiento de la empresa en aspectos como, por ejemplo, la transparencia, en base a sus principios.

Aspectos clave para planificar una estrategia ética

La estrategia incluye una definición clara de su objetivo.

- Se va adaptando a la nueva normativa.
- Tiene en cuenta elementos distintos o nuevos.
- Tiene en cuenta las diferencias éticas en su colaboración con otras organizaciones.
- Garantiza una adecuada estructura de recompensas
- Incluye las modificaciones a adoptar en determinadas áreas de la organización (p.ej. estructura, desarrollo de personal).
- Incluye distintas formas de monitoreo y medición. .

Ética y transparencia

La Global Reporting Initiative (GRI) ha desarrollado herramientas específicas para la prestación de cuentas de las organizaciones no gubernamentales.

https://www.globalreporting.org/standards/sector-guidance/sector-guidance/ngo/Pages/default.aspx

Información

Planificación: es el primer paso en el proceso de información. En esta fase, se selecciona un equipo informativo que valorará cuales son los temas y criterios más adecuados para el informe, y acordará en qué forma debe presentarse (bien como un informe de sostenibilidad dentro del informe anual, bien como un informe separado). Para garantizar la transparencia interna, estas decisiones se comunicarán a los empleados.

- **Participación de los grupos de interés**: Su participación añadirá información valiosa, al aportar su punto de vista respecto la relevancia de los temas que se han acordado internamente para el informe.
- **Revisión y evaluación**: el proceso de propuesta inicial, la consulta con los grupos de interés y la revisión por parte del equipo informativo dan como resultado la definición de cuáles son los temas o asuntos relevantes en cuanto a la sostenibilidad. Para cada uno de estos asuntos, el equipo informativo valora qué efectos podrían producirse tanto dentro como fuera de la a (p. ej. sobre proveedores, distribuidores o emisiones).
- **Recopilación**: en esta fase, se recopila la información relevante y se analiza para dar contenido y rendimiento al informe.

Ética y transparencia

El documental "una fábrica digna" de 2004 trata de un representante RSC de NOKIA que descubre una serie de injusticias en un proveedor chino:

Tráiler:
www.youtube.com/watch?v=JPenUV55f90

Normas relativas a la transparencia sobre la responsabilidad social

- En 2013, se desarrolló la directiva 2013/34/EU que incorpora medidas para la transparencia y responsabilidad de las empresas, a la vez que limita cargas administrativas indebidas y garantiza condiciones equitativas en toda la UE. La directiva debe incorporarse a la legislación de los estados miembros en 2017.

- La directiva se dirige a "entidades públicas" como bancos, compañías de seguros u otras entidades de interés público por su tipología o tamaño. Rige para empresas de más de 500 trabajadores, no es de aplicación para las PYMES.

- La directiva incluye aspectos como la edad, el género y la formación académica y profesional. La política de diversidad está orientada a cuerpos administrativos, de gestión y supervisión y debe incluirse en el informe de gobierno corporativo.

- En el año 2018, se ha planificado un sistema de información nacional para cada estado miembro y terceros países en los que operen. Los informes contendrán información acerca beneficios conseguidos, impuestos abonados sobre beneficios, y subsidios públicos recibidos. Tomará en cuenta los avances hechos a nivel internacional ara aumentar la transparencia en la información financiera.

Derechos humanos básicos

Respetar plenamente la protección de los derechos humanos básicos basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos e incorporarla a sus prácticas, los principios de los Convenios Fundamentales de las Organizaciones Internacionales del Trabajo.

¿Por qué deberían las empresas preocuparse por los derechos humanos?

- " La responsabilidad de respetar los derechos humanos exige que las empresas: a) Eviten que sus propias actividades provoquen o contribuyan a provocar consecuencias negativas sobre los derechos humanos y hagan frente a esas consecuencias cuando se produzcan; b) Traten de prevenir o mitigar las consecuencias negativas sobre los derechos humanos directamente relacionadas con operaciones, productos o servicios prestados por sus relaciones comerciales, incluso cuando no hayan contribuido a generarlos." http://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR.PUB.12.2_sp.pdf
- Las organizaciones pueden resultar implicadas en efectos negativos sobre los derechos humanos (DDHH) bien por medio de sus propias actividades o como resultado de sus relaciones comerciales con terceros.
- No respetar los DDHH implica riesgos y costes para la entidad: poner en riesgo su "licencia social" para operar, sufrir daños en la reputación, boicot, afrontar responsabilidades jurídicas y acciones gubernamentales negativas, acciones adversas por parte de inversores y socios comerciales, disminución de la productividad y baja moral de los empleados.

Derechos humanos básicos

¿Cómo desarrollar una política de derechos humanos?
www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Resources/HR_Policy_Guide_2nd_Edition.pdf

¿Hacia una política de derechos humanos?

• Las normas internacionales de Naciones Unidas recomiendan a las empresas desarrollar una política interna de DDHH. Ésta debe disponer de qué forma la empresa se ocupa del respeto a los DDHH, mediante políticas y procesos que identifiquen, prevengan, alivien y den cuenta de los posibles efectos adversos de su actividad sobre éstos. Especialmente, la política interna debe:

- Proporcionar una base para integrar la responsabilidad de respetar los DDHH en todas las funciones en la entidad.
- Responder a las expectativas fundamentales de los grupos de interés.
- Identificar vacíos en las políticas e iniciar procesos de alerta para detectar nuevas áreas de riesgo para los DDHH.
- Explicar detalladamente el compromiso de la empresa con el apoyo a los DDHH.
- Generar una mayor confianza con grupos de interés externos y comenzar a entender y a canalizar sus preocupaciones.
- Promover el desarrollo del aprendizaje interno, la capacidad de gestión y liderazgo en asuntos de derechos humanos.
- Demostrar una buena práctica organizacional internacional.

Diálogo con grupos de interés

R. Edward Freeman es un filósofo norteamericano y profesor de administración de empresas en la Universidad de Virginia, especialmente conocido por su trabajo sobre la teoría de los grupos de interés.

Vea una de sus clases relativas al diálogo con los grupos de interés:

www.youtube.com/watch?v=x9cOBad9sWA

¿Aún tiene dudas de quiénes son sus grupos de interés?

- Algunas descripciones para ayudarle a identificar sus grupos de interés:

–Cualquier persona que influye o se ve influido por su organización.

–Esos grupos o personas tienen una participación, reclamación o interés en las operaciones y decisiones de la entidad.

–Aquellos grupos o personas que suministran recursos críticos para el éxito de la entidad.

–Los grupos de interés "arriesgan" algo de valor, p. ej. su propio bienestar se ve directamente afectado por su organización.

–Los grupos de interés tienen suficiente poder como para influir en el rendimiento de la organización, tanto positiva como negativamente.

Diálogo con grupos de interés

Garantice una comunicación abierta, transparente y de confianza con los distintos grupos de interés estableciendo canales de consulta e integrando sus preocupaciones. Comunique de una forma creíble y objetiva los resultados sociales, medioambientales y económicos. Fomente el diálogo para una mayor cooperación con nuevos grupos de interés.

Información general sobre cómo aproximarse a los grupos de interés

•¿Desea involucrar o no a los grupos de interés? Esa ya ha dejado de ser la cuestión. La pregunta actualmente es, ¿cómo hacerlo?. Las respuestas para una participación exitosa en pocas palabras:

–Comience por identificar las principales categorías de grupos de interés con los que se relaciona la entidad: empleados, becarios, clientes, proveedores, socios, instituciones educativas, autoridades locales, asociaciones de estudiantes y formadores, comunidades, ONGs, accionistas, inversores, instituciones financieras, etc.

–Puntúe esos grupos de interés según el efecto que podrían tener en la organización, así como la intensidad de ese efecto.

–Elabore estrategias basadas en los pasos anteriores e implemente aquellos mecanismos que posibilitan que se cumplan las expectativas y que se conozca la opinión de los grupos de interés acerca de la entidad.

–Por último pero no por ello menos importante, comuníquese con los grupos de interés mediante un lenguaje y unos canales de comunicación adecuados.

Diálogo con grupos de interés

R. Edward Freeman es un filósofo norteamericano y profesor de administración de empresas en la Universidad de Virginia, especialmente conocido por su trabajo sobre la teoría de los grupos de interés.

Vea una de sus clases relativas al diálogo con los grupos de interés:

www.youtube.com/watch?v=x9cOBad9sWA

¿Aún tiene dudas de quiénes son sus grupos de interés?

- Algunas descripciones para ayudarle a identificar sus grupos de interés:

–Cualquier persona que influye o se ve influido por su entidad.

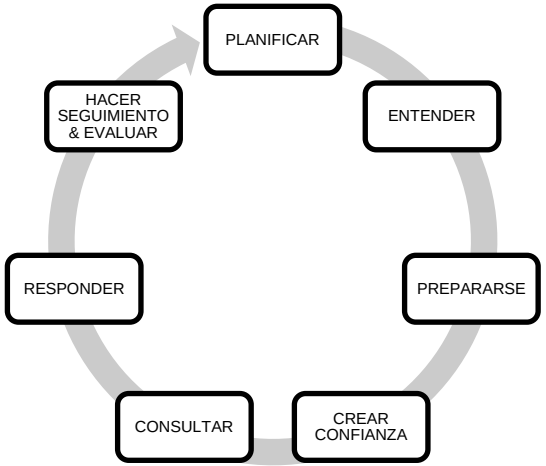
–Esos grupos o personas tienen una participación, reclamación o interés en las operaciones y decisiones de la organización.

–Aquellos grupos o personas que suministran recursos críticos para el éxito de la entidad.

–Los grupos de interés "arriesgan" algo de valor, p. ej. su propio bienestar se ve directamente afectado por su organización.

–Los grupos de interés tienen suficiente poder como para influir en el rendimiento de la organización, tanto positiva como negativamente.

Diálogo con los grupos de interés



Neil Jeffery, Doughty Centre, Cranfield School of Management

Diálogo con los grupos de interés en 7 pasos

1. **Planificar**: planificar los objetivos y asuntos que se van a tratar.
2. **Entender**: conocer los grupos de interés, saber sus intereses, sus deseos y necesidades, qué les motiva.
3. **Prepararse**: preparar la empresa, sus recursos, su conocimiento y su capacidad para trabajar con los grupos de interés.
4. **Crear confianza**: conseguir diferentes niveles de confianza con los distintos grupos de interés, conocer cada subgrupo y generar aceptación.
5. **Consultar**: la más importante y la más difícil, la comunicación con los grupos de interés debe ser abierta, honesta, sensible y flexible.
6. **Responder**: dar respuesta e implementar medidas relativas a los asuntos que se han discutido con los grupos de interés.
7. **Hacer seguimiento y evaluar**: una empresa socialmente responsable presenta informes periódicos a los grupos de interés acerca de sus resultados.

Diálogo con los grupos de interés

Norma AA1000 de compromiso con los grupos de interés
www.accountability21.net

Índice de sostenibilidad Dow Jones
www.sustainabilityindexes.com

Series de índices FTSE4Good
www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp

GRI
www.globalreporting.org

Directrices OECD
www.oecd.org

SA8000
www.sa-intl.org

Normas y estándares internacionales para la participación de los grupos de interés

- **Norma AA1000 de compromiso con los grupos de interés**: gestionado por NGO Accountability, un marco de trabajo de código abierto.
- **Índice Dow Jones de sostenibilidad**: establece estándares para la gobernabilidad corporativa y la participación de grupos de interés.
- **Índices FTSE4Good** : serie de referencias e índices para inversores socialmente responsables.
- **Global Reporting Initiative (GRI)**: serie de indicadores sociales, económicos, medioambientales y de gobernabilidad, incluida la participación de grupos de interés.
- **Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)**: fomentan la consulta con los empleados y con las comunidades.
- **SA8000**: Norma de certificación voluntaria por terceros, desarrollada por Social Accountability International (SAI).
- **Pacto Mundial de las Naciones Unidas**: insta a las empresas a apoyar y respetar los derechos humanos reconocidos internacionalmente, así como los estándares laborales y medioambientales.

Gestión de los recursos humanos

Reforzar los sistemas de gestión para garantizar la salud, seguridad y bienestar de los empleados. Promover el desarrollo de habilidades individuales. Recompensar la excelencia y los méritos. Rechazar las prácticas abusivas y discriminatorias. con la igualdad de oportunidades.

¿Por qué implementar una estrategia RSC en los recursos humanos?

- Tomando en cuenta los **impactos sociales**, contribuye a...:
  - El respeto a los derechos humanos.
  - Garantizar la de igualdad de oportunidades.
  - Crear entornos de trabajo justos, seguros y confortables
  - Mejorar la empleabilidad de los trabajadores/as.
  - Contar con una plantilla comprometida y competente.
  - Facilitar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar de los trabajadores/as
- Desde el punto de vista de los **beneficios para la entidad**, ...:
  - Evita perder empleados o candidatos con talento a causa de la discriminación, prejuicios o falta de adaptación a las circunstancias personales.
  - Mejora la reputación de la empresa y encuentra fuertes adeptos y prescriptores de la marca en sus empleados.
  - Consigue una fuerza de trabajo bien formada y motivada, adaptada a las necesidades de la entidad.
  - Impulsa el compromiso de los empleados con los valores de la RSC.

Gestión de los recursos humanos

Contratación transparente, justa y no discriminatoria

•La contratación es el primer paso para fortalecer la plantilla de la Para elegir el mejor candidato o candidata, y garantizar la igualdad de oportunidades, los procesos de selección deben ser transparentes, ampliamente difundidos, contrarios a cualquier tipo de discriminación y respetuosos con las personas que participan. Claves para las distintas fases:

- **Descripción del puesto de trabajo:** una vez identificada una vacante, describir claramente las funciones y aptitudes requeridas hará transparente y fiable el proceso.
- **Definición del proceso de selección:** la selección no se puede dejar a la improvisación o a la intuición. Una definición clara del proceso impide que se base en tópicos y/o prejuicios. Todas las personas candidatas deben saber qué esperar y seguir los mismos pasos**.**
- **Oferta de trabajo neutra:** el lenguaje empleado no debe sugerir la exclusión de aspirantes por otras razones que no sean las titulaciones, habilidades y/o experiencia (p. ej. sexo, edad). Se puede incluir una declaración de igualdad.
- **Proceso de selección y contratación:** acorde con la planificación, con respeto a los derechos individuales, proporcionando información transparente y dando respuesta a las personas candidatas.

Gestión de los recursos humanos

Linda Wirth *arguyó en su ya mítico ensayo (2001) que las mujeres chocan sistemáticamente contra un "techo de cristal", una serie de limitaciones invisibles que impiden a las mujeres continuar con su desarrollo profesional más allá de cierto punto; unos obstáculos que persisten en las sociedades modernas una vez superadas barreras discriminatorias más obvias.*

Políticas salariales equitativas, justas y transparentes

- El sistema de retribuciones de la entidad es "un conjunto de procedimientos que tienden a establecer o mantener estructuras salariales equitativas y justas" (Chiavenato, 2000).
- Las entidades deben otorgar un valor específico a cada puesto de trabajo y equilibrar los salarios tanto con el mismo puesto dentro de la empresa (igualdad interna) como con los mismos puestos en otras empresas (igualdad externa).
- Frecuentemente la discriminación salarial se oculta tras complementos injustos y desiguales. Unas normas claras en este sentido ayudan a combatir el problema.
- La divulgación de los salarios internos puede mejorar la motivación; cuando se desconoce el salario de los compañeros o directivos, suele suponerse más elevado de lo que realmente es.

Gestión de la carrera

- Igual que ocurre con los salarios, unos mecanismos claros y bien establecidos para la promoción interna pueden animar la progresión en la carrera profesional, la motivación y la igualdad de oportunidades. Las condiciones para el desarrollo profesional deben tener en cuenta el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y adoptar medidas contra el "techo de cristal" para las mujeres.

Gestión de los recursos humanos

Esta cita, muy conocida en el mundo empresarial, refleja la importancia de la formación en el seno de las empresas:

Dos directivos están charlando sobre la formación del personal. El primero pregunta, "sí, pero ¿qué pasa si les formamos y después se marchan?" El segundo responde, "¿y qué pasa si no les formamos y se quedan?"

Formación para el desarrollo de competencias y empleabilidad

- Con el fin de crecer, ser competitivas y rentables, las empresas deben establecer planes de formación coherentes y adecuados a la forma en la que evoluciona el entorno.
- Asimismo, las personas empleadas necesitan formación para poder conservar su puesto de trabajo, para poder acceder a puestos de mayor responsabilidad (ya no es posible ascender simplemente por antigüedad), porque es necesario ser eficaz y porque se trata de una exigencia del entorno.

Conciliación la vida laboral y familiar

Las personas tienen otras responsabilidades fuera del entorno laboral como por ejemplo cuidar de personas dependientes (hijos, mayores, ...), gestión del hogar (tareas domésticas, reparaciones...), entre otras. Además, necesitan tiempo personal para cuidar de sí mismos, comprometerse con su comunidad y/o lograr sus proyectos personales (p. ej. estudiar, hacer deporte, voluntariado...). Algunas de estas responsabilidades no encajan en horarios estrictos, establecidos a veces de forma arbitraria por el empleador. Las empresas responsables les apoyan concediéndoles, por ejemplo, un horario laboral flexible.

Gestión de los recursos humanos

Prevenir y tratar el acoso sexual en las empresas:
https://youtu.be/EAxu68ZlQwQ

Entorno de trabajo justo, seguro, saludable y cómodo.

- La prevención de riesgos laborales (PRL) se puede garantizar a través de una política que respete los requisitos legales, e incluya medidas complementarias, para identificar los riesgos potenciales de las actividades laborales, promover el compromiso de la empresa con las prácticas de PRL y garantizar la formación de trabajadores y trabajadoras. Asimismo, deben ser elegidos o designados representantes de PRL, que cuenten con horas liberadas suficientes para realizar su tarea.
- Un entorno laboral confortable va más allá de medidas ergonómicas o de higiene. Deben abordarse riesgos psicológicos y sociales. Para prevenirlos son importantes aspectos como:
  - La motivación de las personas empleadas y las estrategias para su implicación.
  - Directivos bien formados que tengan competencias para la gestión de equipos, tales como capacidad de motivar, resolución de conflictos, etc.
  - Protocolos claros, bien aplicados y divulgados para impedir y actuar en contra de cualquier tipo de acoso, incluidos acoso sexual, por razón de género o por orientación sexual.

Diversidad e igualdad

Respetar y valorar las diferencias como condición básica de la existencia de una relación ética y del desarrollo de la humanidad, tratando de estimular la promoción de la diversidad cultural y social y de la diferencia étnica como un aspecto positivo para el desarrollo de la misión de la empresa, en la que no se tolera la discriminación.

Gestión de la diversidad y no discriminación

- La gestión de la diversidad incluye un trato igualitario, integración y la existencia de directrices corporativas de no discriminación. Su objetivo es resaltar la diversidad individual de los empleados de forma positiva y utilizarla como valor añadido y ventaja competitiva de la empresa.

- Así, la gestión de la diversidad apoya la tesis de que una plantilla diversa tiene más éxito que empleados con un origen, trayectoria y/o perfil más homogéneo.

- En relación con la discriminación en el lugar de trabajo, se pueden llegar a emprender acciones legales contra las empresas de la Unión Europea.

- En la práctica, la gestión de la diversidad se considera una dimensión interna-organizativa RSC en la empresa, especialmente en las compañías de mayor tamaño.

Diversidad e igualdad

La gestión de la diversidad para crear igualdad de oportunidades

Pero el objetivo de la gestión de la diversidad no es sólo el de impedir la discriminación y de crear igualdad de oportunidades en la empresa.

Las empresas también emplean la gestión de la diversidad estratégicamente para generar ventajas económicas.

•En términos de ventas y relaciones con el cliente, la diversidad del personal puede facilitar focalizarse específicamente a nuevos grupos de clientes, por ejemplo con un origen migratorio (*etnomarketing*); o representar una ventaja competitiva para la retención de clientes al ofrecer una amplia variedad de servicios multilingües.

Diversidad e igualdad

La gestión de la diversidad para la prevención de conflictos

- En la empresa, la gestión de la diversidad también ayuda a resolver y prevenir conflictos, aportando un efecto positivo al clima empresarial.
- El conflicto en el entorno laboral puede estar ligado a un entorno de trabajo diverso. Pueden surgir conflictos basados simplemente en diferencias culturales, generacionales, de personalidad o de estilo de trabajo. Siempre que se produzca un conflicto entre empleados/as, o entre estos y su supervisor/a, es importante resolverlo para conservar la calidad de las relaciones laborales así como la productividad y rentabilidad de la empresa.
- Las medidas proactivas por sí solas no son suficientes para manejar conflictos en el entorno laboral que tienen su origen en la diversidad. Poner en práctica una combinación de medidas preventivas y pasos reactivos garantizará cubrir todos los aspectos en caso que se produzca algún conflicto. Forme a su plantilla para que se respeten las diferencias en todo el personal y emplee las técnicas de resolución de conflictos una vez que haya descubierto incidentes que posiblemente hayan sido causados por la diversidad en el entorno laboral.

Protección y gestión ambiental

Fomentar iniciativas que contribuyan al medioambiente. Invertir en tecnologías y productos sostenibles y entender la dimensión ecológica. Ampliar la utilización de los criterios medioambientales. Impedir y minimizar el riesgo de los efectos medioambientales. Control de indicadores.

El aspecto medioambiental de la RSC

- Tradicionalmente, se ha considerado que la protección del medio ambiente formaba parte "del interés público", y fuera del ámbito privado. Los gobiernos han asumido la mayor responsabilidad en cuanto a garantizar la gestión medioambiental, y han puesto esfuerzos en crear y preservar un entorno seguro. Han dado directrices al sector privado para que adopte comportamientos respetuosos con el medio ambiente por medio de normativas, sanciones y, en ocasiones, incentivos.
- Sin embargo, el papel de los sectores ha ido cambiando, de forma que el sector privado se ha convertido en un socio activo en la protección medioambiental. Muchos gobiernos y empresas se han dado cuenta de que la protección ambiental y el crecimiento económico no siempre están en conflicto.
- El aspecto medioambiental de la RSC se define como el deber de hacerse cargo de las implicaciones ambientales que conllevan las operaciones de la empresa, sus productos e instalaciones; eliminar residuos y emisiones; maximizar la eficacia y productividad de los residuos; y minimizar prácticas que puedan afectar de forma negativa al disfrute de los recursos en generaciones venideras.

Protección y gestión ambiental

Pasos para gestionar los efectos sobre el medioambiente.

•Sea cual sea la naturaleza de su compromiso, la mayoría de empresas siguen pasos similares para abordar sus efectos sobre el medioambiente:

1. **Política medioambiental corporativa**: las organizaciones comprometidas a reducir su impacto ambiental, suelen crear una serie de principios y estándares ambientales, indicando a menudo objetivos formales. La mayoría de estas declaraciones incluyen, como mínimo, la intención de la empresa de respetar el medio ambiente en el diseño, producción y distribución de sus productos y servicios; el compromiso de la empresa de cumplir la legislación, e ir más allá del mero cumplimiento siempre que sea posible; y el establecimiento de una política abierta y transparente en la que empleados, miembros de la comunidad y otros agentes puedan estar informados de cualquier potencial efecto negativo que la empresa pudiera ocasionar al medioambiente.

Protección y gestión ambiental

ISO 14000 ofrece herramientas prácticas para empresas de todo tipo que desean gestionar sus responsabilidades medioambientales

Pasos para gestionar los efectos sobre el medioambiente.

2. **Auditoría medioambiental:** antes de intentar reducir sus impactos ambientales, es básico que la entidad tenga pleno conocimiento de cuáles son. En la mayoría de casos, esto significa realizar algún tipo de auditoría ambiental. Su objetivo es conocer el tipo y la cantidad de recursos que utiliza una entidad, proyecto o equipamiento, así como los tipos de residuos y emisiones que ésta genera. Algunas entidades tratan también de cuantificar estos datos en términos económicos, con el objetivo de entender cuál es su impacto en términos de resultados en su balance. Esto ayuda a establecer las prioridades como una forma de poner los esfuerzos en aquello que permita mejorar beneficios.

3. **Implicación de empleados y empleadas**: una política medioambiental necesita la adhesión de todo el personal dentro de la entidad, no sólo de aquel cuyo trabajo esté relacionado con el medio ambiente. Para conseguirlo, las entidades desarrollan una serie de actividades, especialmente de tipo formativo, con el fin de ayudar a empleados y empleadas a entender el impacto ambiental de sus tareas, y apoyar sus esfuerzos para realizar cambios positivos.

Protección y gestión ambiental

Pasos para gestionar los efectos sobre el medioambiente.

4. **Contratación ecológica:** para ayudar a asegurar que sus productos, servicios y procesos son responsables desde el punto de vista ambiental, muchas organizaciones buscan comprar productos más ecológicos de sus proveedores. Una forma de hacerlo es participando en grupos de compradores, en los que la influencia de compra colectiva puede servir para presionar a los proveedores con el fin que tomen en consideración materiales o procesos alternativos.

5. **Servicios/productos verdes:** los propios productos o servicios que se ofrecen pueden ser más ecológicos, en cuanto al control las emisiones o ruidos generados, la reducción de los riegos para la salud y seguridad de su proceso de producción, o su demanda energética

Desarrollo de comunidades locales

Respaldar iniciativas de impulso social, económico y cultural basados en criterios transparentes para la evaluación a la comunidad. Fomentar la participación y la implicación en trabajo voluntario. Desarrollar estrategias para la cohesión y/o para la áreas territoriales locales.

Estándares para la participación de la comunidad

- Mientras que la dimensión interna de la RSC incluye la gestión de los recursos humanos, la seguridad y salud en el trabajo, la gestión de los impactos ambientales y sobre recursos naturales, la dimensión externa se basa en el desarrollo de las comunidades locales.

- Según las Normas Internacionales de Desempeño Corporativo, las entidades deben guiar exhaustivamente el ciclo de vida completo de las iniciativas, de manera que se pueda garantizar un modo de actuar responsable y sostenible, protegiendo las comunidades.

- La participación y desarrollo de la comunidad es un elemento clave del estándar ISO 26000 e implica las siguientes directrices para la RSC: participación activa de la comunidad, educación y cultura, creación de empleo y desarrollo de habilidades, desarrollo y acceso a la tecnología, generación de riqueza e ingresos, e inversión social.

Desarrollo de comunidades locales

Antonio Thomas,

El crecimiento de las cooperativas sociales en Italia: *http://staging.community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/article-thomas.pdf*

¿El objetivo de dar servicio a la comunidad requiere un tipo concreto de titularidad?

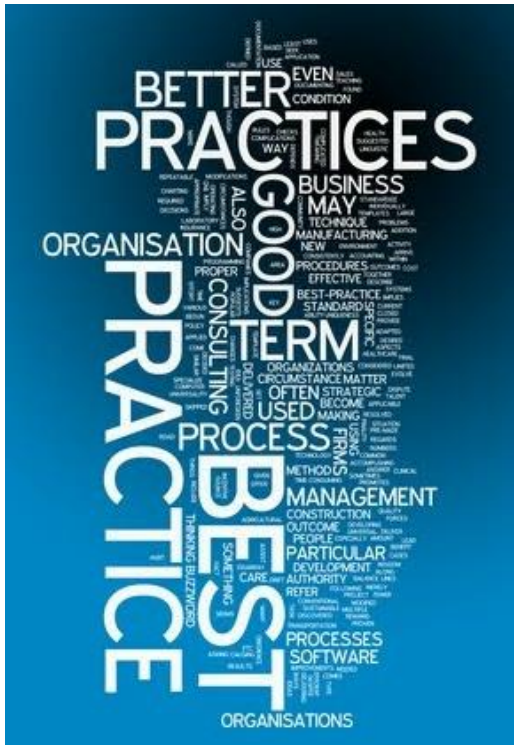
- Algunas empresas, especialmente aquellas pertenecientes al tercer sector, tienden a promover beneficios colectivos ya que están gestionadas por grupos de interés, que no son solamente inversores. Mientras los inversores se centran en el retorno del capital, estas organizaciones promueven otro tipo de objetivos, como son el retorno en forma del trabajo realizado, la calidad de los bienes producidos y la accesibilidad de la comunidad a estos bienes.
- Análisis recientes, basados en el concepto de "organizaciones con múltiples *stakeholders*", sugieren que una titularidad o propiedad heterogénea es un buen método para conseguir el desarrollo de las comunidades locales. Por ejemplo, las cooperativas sociales tienen una ventaja, ya que pueden acceder con más facilidad a los mercados financieros, están asentadas en el territorio y, por lo tanto, pueden ofrecer productos/servicios que encajan más con las expectativas de la población local, disponen con más facilidad de recursos humanos cualificados, poseen mayor flexibilidad de trabajo, y tienen mayor inclinación a la innovación debido a su competencia con otro tipo de organizaciones.

Desarrollo de comunidades locales

Implique su organización con la comunidad local

- Trabajar con la comunidad local ofrece amplios beneficios. A menudo, los clientes locales son una importante fuente de ventas. Al mejorar su reputación, puede que le resulte más fácil la contratación de personal. Una buena relación con las autoridades locales, además, puede facilitar su actividad.
- Existen muchas formas de implicarse. Algunas organizaciones eligen apoyar una entidad social o patrocinar un evento local. Desde el punto de vista comercial, tiene sentido implicarse en una actividad relacionada con su producto/servicio. De esta forma podrá aportar su conocimiento a la vez que muestra la cara más humana de su organización. Busque oportunidades que beneficien de forma directa su organización.
- Muchas instituciones implican directamente sus trabajadores/as en el trabajo con la comunidad local; otras les animan a hacer voluntariado para las actividades comunitarias, incluso ofreciendo tiempo libre remunerado para este fin. Además de mejorar las relaciones con la comunidad, esto motivará los empleados y desarrollará sus habilidades interpersonales y de participación.

Buena práctica 1



GREENPEACE INTERNATIONAL

Asunto: Ética y Transparencia

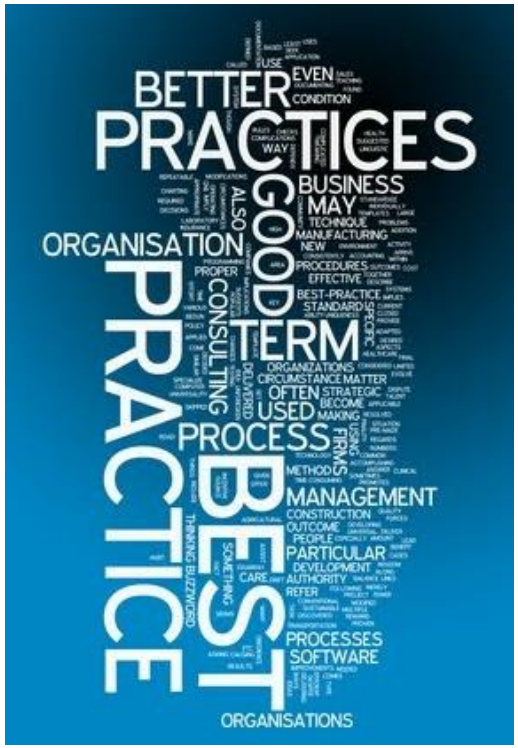
País: Internacional (sede en Países Bajos)

Sitio web: http://www.greenpeace.org

Organización

- Greenpeace es una organización independiente que realizó su primera acción en 1971.
- La organización utiliza la confrontación no-violenta y creativa para exponer los problemas medioambientales globales.
- Es una organización medioambiental global, formada por Greenpeace Internacional (Stichting Greenpeace Council) con sede en Ámsterdam, y otras 26 organizaciones nacionales y regionales (ONR) alrededor del mundo, que le dan presencia en más de 55 países. Estas ONR son autónomas en la implementación en su contexto local de las estrategias de campañas globales.
- En el 2014, contaba con 2.157 trabajadores/as y 24.800 voluntarios en todo el mundo.

Buena práctica 1



Misión

•Asegurar la capacidad de la Tierra para nutrir la vida en toda su diversidad.

Iniciativas realizadas

• En su compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas, en 2006 e lanzó junto con otras ONG internacionales el *Accountability Charter* (“Carta para la rendición de cuentas”)

•Realiza informes anuales desde 2007, cubriendo tanto la actividad de Greenpeace internacional cómo la de sus ONR.

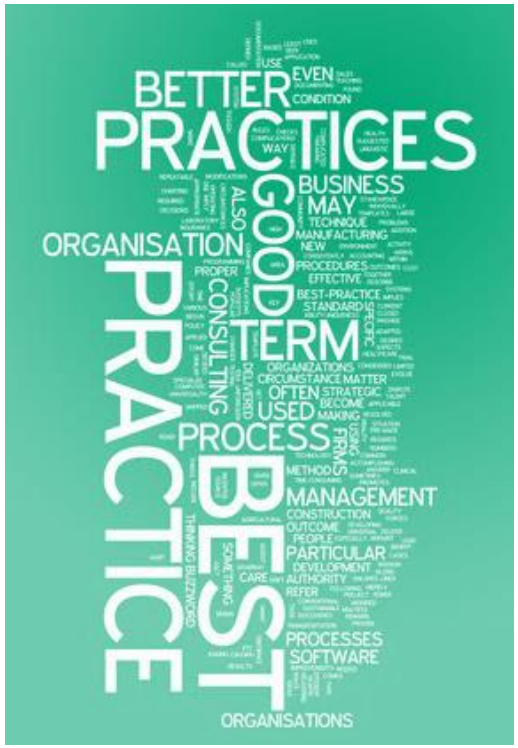
•Los informes contienen información financiera – incluidos resultados anuales y honorarios de directivos-, indicadores ambientales y de desempeño, entre otros.

• Ha instaurado una política de denuncia de malas prácticas, y ha designado un Responsable para su cumplimiento, con quien puede ponerse en contacto cualquier persona dentro de la organización.

Resultados

•Informes Anuales siguiendo el Accountability Charter publicados para los años 2007-2014, complementando los Informes regulares y las cuentas auditadas anuales. Esto ha reforzado la transparencia con grupos de interés y sociedad.

Buena práctica 2



CERCLE DE CULTURA TRADICIONAL I POPULAR MARBOLENY

Temática: Diálogo con Grupos de Interés

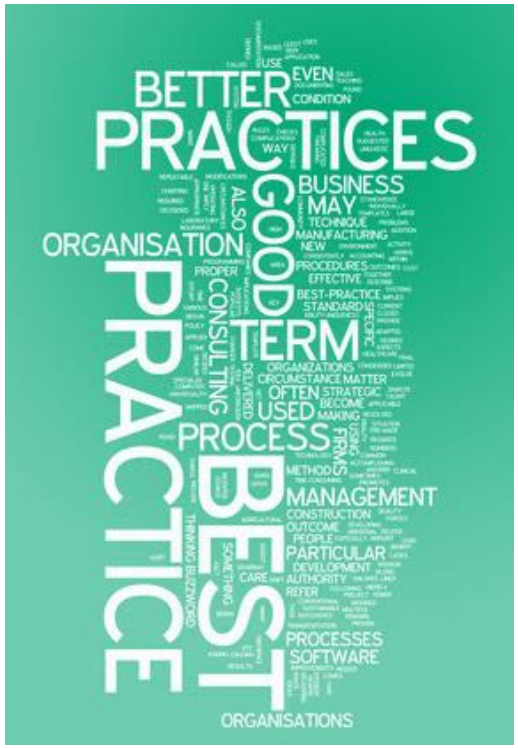
País: España

Sitio web: www.marboleny.cat

Organización

- El Cercle Marboleny es una entidad cultural situada en el pequeño municipio de Les Preses (1.767 habitantes en 2015), en la comarca de la Garrotxa, un área rural cerca del Pirineo catalán.
- El Cercle Marboleny fue fundado en 1976, y registrado cómo entidad 1997.
- Su estructura se divide en profesionales (2 profesionales en plantilla y 2 externos) y personas asociadas/voluntarias. En 2013 tenía 184 personas asociadas.
- Su objetivo es promover la danza tradicional a través de grupos regulares de danza, escuela de danza para niños/as y adultos, un Grupo de Investigación en cultura tradicional, y la organización de un festival de danza internacional en Les preses (Endansa!)

Buena práctica 2



Misión

- Promover la cultura tradicional y popular.

Iniciativas realizadas

- A partir de 2010, Malboreny ha adoptado el Código de Gestión Sostenible de La Garrotxa, basado en la Guía GRI 3.1. El Código se transfirió después a 17 áreas rurales en España, convirtiéndose en una referencia para la Gestión Rural Sostenible.
- Le entidad desarrolló (2008) un proceso participativo interno con sus asociados, voluntarios y otros grupos de interés internos, para co-definir su Plan Director de Participación (PDP). El proceso se desarrolló durante un año, incluyó un diagnóstico participativo, la creación de un grupo motor, y concluyó con definición de la estructura interna de comunicación y participación.

Resultados

- Malboreny ha publicado Informes de Sostenibilidad desde el 2009, en base a los criterios de la Guía GRI 3.1.
- El PDP definió un nuevo Organigrama organizativo de la entidad, que incluyó en los órganos de toma de decisión danzadores jóvenes y adultos, las familias de los niños/as que danzan, y otros grupos de interés internos.

Buena práctica 3

BARTEC VARNOST

Temática: Recursos humanos

País: Eslovenia

Sitio web: www.bartec.si

Organización

•La empresa Bartec Varnost es una de las empresas europeas líderes en el campo del desarrollo y producción de dispositivos eléctricos con protección frente a explosiones.

•Su RSC se pone de manifiesto en la protección de las personas y del medioambiente mediante componentes, sistemas y plantas de seguridad. Todos sus productos y actividades cumplen los estándares europeos exigidos.

•Ofrecen productos y servicios a empresas en los sectores petroquímicos, químicos y farmacéuticos, la industria minera y los fabricantes de maquinaria y equipos.

Buena práctica 3

Misión

•Mejorar la seguridad y salud de los empleados

Iniciativas realizadas

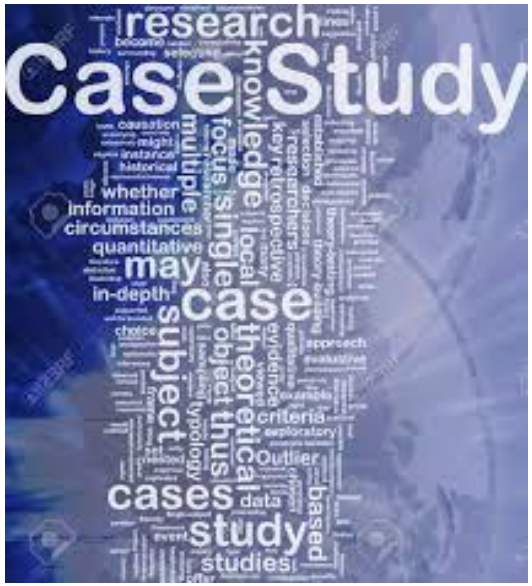
•La empresa ha puesto en práctica el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001, certificado por la organización internacional Bureau Veritas, y se ha renovado hace poco hasta 2015.

•La empresa también cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad y Ambiental, según los estándares ISO 9001 y ISO 14001.

Resultados

•Con sus propias soluciones de desarrollo e innovación, constantemente mejoran sus productos y cumplen con los nuevos requisitos del mercado.

Estudio de Caso 1



OXFAM

- Oxfam fue creado en 1995 por entidades independientes sin ánimo de lucro de varios países, unidas para trabajar en objetivos comunes. El nombre se tomó del Oxford Committee for Famine Relief fundado en 1942.
- Actualmente, Oxfam es una confederación de 17 organizaciones entretejidas, en más de 90 países, que persiguen la construcción de un futuro libre de pobreza.
- Partiendo de un enfoque de derechos, sus actividades incluyen programas de desarrollo sostenible, sensibilización, comercio justo, campañas, incidencia política y asistencia humanitaria.
- El Plan Estratégico 2013-19 compromete profundamente la organización con la Igualdad de Género (objetivo 2: promover la justicia de género) y con las capacidades de su equipo (objetivo interno 4: invertir en las personas)
- Oxfam aplica políticas y estrategias para atraer personas diversas al equipo, y realizar selección no discriminatoria.
- La mayoría de entidades afiliadas son equilibradas desde el punto de vista de género (40-60%), salvo Oxfam Hong Kong, que cuenta con un 71,8 % de mujeres en su plantilla.

Estudio de Caso 1

Más información:
OXFAM INGO Report 2013-14

Web de la organización: *www.oxfam.org*

Ejemplos de declaración de igualdad:

"Oxfam Canadá practica la equidad en el empleo y alienta la candidatura de todas las personas cualificadas."

"Oxfam Nueva Zelanda practica una política de igualdad de oportunidades y fomenta la diversidad en el lugar de trabajo. Es especialmente bienvenidas la candidatura de personas Maori and Pasifika puesto que estos grupos están infra-representados en la plantilla actualmente."

Principales iniciativas adoptadas

- Política de promoción de la diversidad y de igualdad de oportunidades en todos los procesos de selección (incluida la selección de voluntariado).
- Difusión pública de las ofertas de trabajo. Descripción clara de las funciones y de las habilidades requeridas.
- Formación sobre "*Selección y contratación de una fuerza de trabajo diversa*" para los responsables de selección.
- "Declaración de igualdad y género" visible en la plataforma web de ofertas de trabajo de Oxfam Internacional (www.oxfam.org/en/jobs/secretariat), y en la descripción de puestos vacantes de algunas entidades afiliadas.

Reflexiones críticas

- ¿Cuáles pueden ser las ventajas de contar con una fuerza de trabajo diversa?¿Puede conllevar riesgos para la entidad?
- Y, ¿qué sucede con una fuerza de trabajo no diversa? ¿Puede esta conllevar algún riesgo para la organización?
- ¿De qué forma cree que la inclusión de una "declaración de igualdad" puede contribuir a un proceso de selección justo y no-discriminatorio?
- ¿Qué otras consecuencias positivas podrían aportar las iniciativas descritas? ¿Y negativas?

Referencias del Proyecto ENGAGE

- Informe – compendio de buenas prácticas en RSC ENGAGE
- Herramienta de autoevaluación ENGAGE
- Manual ENGAGE

En: *http://www.engage4csr.eu/index_sp.html*

Referencias

- Aramburu, L. and Higuera, Z. (2003): Realización de la selección: Etapas, instrumentos y criterios. Emakunde, Gobierno Vasco.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. McGraw Hill. México.
- Crowther, D. (2006), Standards of Corporate Social Responsibility: Convergence within the European Union, in D. Njavro and K. Krkak (eds), Business Ethics and Corporate Social Responsibility, Zagreb, MATE, pp. 17–34.
- Delclos, A. et al. (2007): Disseny de processos de selección de personal no discriminatoris. CECOT, Terrassa.
- DESUR: Developing Sustainable regions through responsible SMEs: Corporate Social Responsibility: Good Practices & Recommendations.
- Dettoni, P. and Vilanova, M. (2011): Sustainable Innovation Strategies. ESADE, Barcelona.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos, McGraw Hill. Madrid.
- Fundación mujeres (2007) Manual de procedimientos para la incorporación de la igualdad en la gestión empresarial. Gobierno principado de Asturias.
- Gómez-Mejía, L.R., Balking, D.B., Cardy, R.L. (2008): Gestión de Recursos Humanos, Prentice Hall, Madrid.

Referencias

- Kotler, Philip/Armstrong, Gary (2012): The principles of marketing. Kumara, Vinod/Rahmanb, Zillur/Kazmic, A.A./Goyald, Praveen (2012): Evolution of sustainability as marketing strategy: Beginning of new era.
- Martinuzzi, A./ Krumay, B./Pisano, U. (2012): Focus CSR: The New Communication of the EU Commission on CSR and National CSR Strategies and Action Plans. ESDN Quarterly Report N°23.
- Nicolás, C. and Rubio, AM. (2015, 3rd Q): “Human resource management in social enterprise”, Universia Business Review (nº 47 pag.82-105).
- Torres Rodriguez, E./Allinson, C. (2014): The Ready-To-Report. Introducing sustainability reporting in SME. Global reporting initiative.
- Vidal, P./Torres, D. (2005) The Social Responsibility of Non-Profit Organisations. Observatori del Tercer Sector, Barcelona.
- Wirth, L. (2001): Breaking through the glass ceiling: Women in management. International Labour Organization, Geneva.

Referencias (en línea y enlaces)

- http://www.applied-corporate-governance.com/best-corporate-governance-practice.html [30.09.2015]
- http://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cg_principles_recommendations_with_2010_amendments.pdf [30.09.2015]
- [30.09.2015]
- http://www.cgchina.org/cn/UploadFiles/20068710177287.pdf [30.09.2015]
- http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/intm/144945.pdf [22.09.2015]
- http://www.csreurope.org/ [22.09.2015]
- http://www.chsalliance.org/what-we-do/verification/self-assessment [30.06.2016]
- http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm [22.09.2015]
- http://www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0708/doc16254.pdf [30.09.2015]
- http://www.entrepreneurial-insights.com/social-responsibility-ethics-marketing/ [22.09.2015]
- http://es.gsrural.org/upload/apartat/msmarboleny2013.pdf [30.06.2016]
- http://www.eu-academy.eu/freeresources/eu-lobbying-ethics-and-transparency-do-s-and-dont-s [22.09.2015]
- http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366 [22.09.2015]
- http://www.glerl.noaa.gov/seagrant/ClimateChangeWhiteboard/Resources/Uncertainty/climatech/morsing06PR.pdf [30.09.2015]

Referencias (en línea y enlaces)

- https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Ready-to-Report-SME-booklet-online.pdf [22.09.2015]
- https://www.globalreporting.org/standards/sector-guidance/sector-guidance/ngo [30.06.2016]
- http://www.ingoaccountabilitycharter.org/wpcms/wp-content/uploads/Greenpeace_2014_
- INGO_report_FINAL.pdf [30.06.2016]
- http://www.ingoaccountabilitycharter.org/wpcms/wp-content/uploads/Oxfam-INGO-Report-7.pdf [30.06.2016]
- http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/aa93d6804d394d5eabc8eff81ee631cc/Whos+Running+the+Company+Rev+-+Lo+Res.pdf?MOD=AJPERES [30.09.2015]
- http://issuu.com/lucianlinte/docs/sr_magazine_no1/17?e=11674862/12598172 [30.09.2015]
- https://law.unimelb.edu.au/files/dmfile/Corporate_Governance_and_Partnership_at_Work_Case_Studies_Research_Report__17_December_2008-1_4.pdf [30.09.2015]
- http://www.mediapost.com/publications/article/203738/how-to-integrate-marketing-with-your-corporate-so.html [22.09.2015]
- http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tapahtumakalenteri/2006/10/eu_16_1710/Quality-Background_document_en.pdf [30.09.2015]
- http://nbs.net/wp-content/uploads/RI-Three-Ways-to-Reap-Value-from-CSR-Initiatives.pdf [30.09.2015]
- http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/strategic-plan.html [22.09.2015]

Referencias (en línea y enlaces)

- http://www.sd-network.eu/quarterly%20reports/report%20files/pdf/2011-December The_New_Communication_of_the_EU_Commission_on_CSR_and_National_CSR_strategies .pdf [22.09.2015]
- https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/CFR-047%20Corporate%20Social%20Responsibility%20White%20Paper_FINAL.pdf [30.09.2015]
- http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/CR%20Stakeholder.pdf [30.09.2015]
- http://staging.community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/article-thomas.pdf [30.09.2015]
- http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf [30.09.2015]
- http://www.unglobalcompact.at/ungc/site/en/unglobalcompact/10principles [22.09.2015]
- https://www.youtube.com/watch?v=jeTyey8siH4 [22.09.2015]
- https://www.youtube.com/watch?v=JPenUV55f90 [22.09.2015]