

COMPROMISO ÉTICO

El abajo firmante:

Juan Antonio Fernández Matamoros, con respecto a la realización del Trabajo de Final del Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa impartido conjuntamente por la Universidad Nacional de Educación a Distancia y la Universidad Jaime I de Castellón que estoy cursando, declaro que:

1. Reconozco la ilegitimidad e ilegalidad del plagio, consintiendo éste en usar el trabajo de otra persona con la pretensión de considerarlo como propio.
2. Cada contribución y cita de este Trabajo Final de Máster ha sido convenientemente citada y referenciada.
3. Este Trabajo Final de Máster es fruto de mi propio trabajo.
4. No he permitido a nadie, ni permitiré, copiar este Trabajo Final de Máster con la intención de hacerlo pasar como suyo propio.

Y para que así conste, firmo la presente declaración.

En Madrid, a 19 de Junio de 2015



FIRMA

Master en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa

Trabajo Fin de Master

Gestión de la Calidad basada en estándares y en modelos de excelencia: contribución al desempeño en Responsabilidad Social Corporativa

Autor: Juan Antonio Fernández Matamoros

Tutora: Ana Belén Escrig Tena

Resumen: El presente trabajo analiza en qué medida diferentes aproximaciones a la Gestión de la Calidad (GC) inciden en el desempeño en materia de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas. Partiendo del hecho de que las empresas europeas mayoritariamente han optado por utilizar como modelos de referencia para la GC modelos basados en estándares, tales como las normas ISO 9001, y modelos de excelencia basados en la autoevaluación, como el de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), resulta interesante analizar cómo la adopción de cada uno de estos dos modelos puede condicionar el desempeño en RSC. Del análisis de varios casos de estudio se observa que las compañías que adoptan el Modelo EFQM de Excelencia parecen alcanzar mejor desempeño en Responsabilidad Social Corporativa que aquellas que implantan ISO 9001.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, Modelos basados en estándares, Modelos de Excelencia

Madrid, Junio de 2015

Índice.

1. Introducción	3
2. Revisión de la literatura	5
2.1. Responsabilidad Social Corporativa	5
2.2. Gestión de la Calidad Total	7
2.3. Relación entre RSC y GCT	11
3. Metodología	13
3.1. Muestra	13
3.2. Variables	15
4. Resultados	16
5. Conclusiones	23
6. Referencias Bibliográficas	26
7. Anexo 1: Cuestionario enviado a Responsables de RSC	31

1. Introducción

La Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC) se basa en una gestión ética y socialmente responsable de las organizaciones, cumpliendo no solo las obligaciones legales, sino integrando de manera voluntaria preocupaciones sociales, medio ambientales, laborales y de respeto de los derechos humanos (McAdam y Leonard, 2003; Valor y De la Cuesta, 2003). Zwetsloot (2003) analiza cómo está preocupación que muestra la RSC por los resultados económicos, el planeta y las personas, lo que ha venido a llamarse *Triple Bottom Line* (Naciones Unidas, 1987), está contemplada en diferentes sistemas de gestión, a través de algunas de sus normas más extendidas (ISO 9001/EFQM, ISO 14001/EMAS y OHSAS 18001, respectivamente).

Una de esas normas, ISO 9001, surgida en los pasados años ochenta, ha propiciado en muchas empresas el establecimiento y desarrollo de modelos de Gestión de la Calidad (en adelante, GC). Este desarrollo que ha sufrido la GC ha sido ampliamente estudiado desde el ámbito académico y podríamos afirmar que se ha llegado a un acuerdo general que contempla cuatro etapas, tanto desde el punto de vista temporal como de la evolución hacia Modelos de Gestión de la Calidad (Camisón *et al.*, 2006; Ghobadian *et al.*, 2007). Estas etapas han sido denominadas como: inspección de la calidad, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total.

Esta visión más reciente de la GC, como Gestión de la Calidad Total (en adelante, GCT), considerando ya la calidad como un aspecto estratégico más de la organización, ha llevado al desarrollo de modelos de gestión, denominados de la Excelencia, como por ejemplo el modelo de autoevaluación de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), más avanzado que los tradicionalmente desarrollados a partir del estándar ISO 9001 (Tummala y Tang., 1996; Martínez *et al.*, 2008; Climent, 2010; Heras *et al.*, 2010; Kim *et al.*, 2010), que además de aspectos tradicionalmente ligados al producto o servicio prestado al cliente, tiene en mayor consideración otros aspectos como pueden ser los éticos y sociales, y además tienen más presentes otros grupos de interés como pueden ser empleados, colaboradores, comunidad, etc.

Estas dos aproximaciones a la GC, mediante el estándar ISO 9001 o el Modelo EFQM, muestran diferencias. Magd y Curry (2003) señalan que la implantación de ISO 9001 crea estabilidad y consistencia en la manera de trabajar de una organización, mientras que los modelos de Excelencia, además de esas condiciones de estabilidad y consistencia, propician un aumento de la motivación de empleados, eficiencia operacional y, en general, un mejor desempeño organizacional. Es en lo relativo a

empleados donde se han documentado importantes diferencias entre ambas aproximaciones. Fisscher y Nijhof (2005) han destacado como las personas de la organización son fundamentales dentro el Modelo EFQM y se las considera clave para alcanzar el éxito sostenido en la empresa.

En la mencionada coincidencia de principios éticos y valores sociales, así como en la consideración de las necesidades de diferentes grupos de interés, pero además, en otros aspectos como la comunicación con el cliente, la formación de empleados y la mejora continua, etc., encontramos algunos de los vínculos que relacionan la GC, especialmente en aquellos modelos más avanzados, con la gestión de la RSC. Son muchos los autores que han analizado esta relación desde el punto de vista de los principios éticos compartidos por ambas perspectivas (Punter y Gangneux, 1998; Martín-Castilla, 2002; Fisscher y Nijhof, 2005). En una línea similar, Ghobadian *et al.* (2007) han analizado los paralelismos existentes entre la GC y la RSC a través de elementos como la equidad, transparencia, opinión de empleados, etc. De igual modo, el trabajo de McAdam y Leonard (2003) muestra como la GC pueden actuar como agente catalizador para el desarrollo de la RSC dentro de las organizaciones. De esta capacidad para actuar como agentes catalizadores de la RSC, y del distinto nivel de desarrollo que encontramos entre el Modelo EFQM frente a ISO 9001, podemos deducir que sería razonable esperar distintos planteamientos y resultados en materia de RSC.

La principal contribución del presente estudio, y por tanto su objetivo, es analizar en qué medida la implantación de un determinado modelo de GC por parte de las empresas, más o menos avanzado hablando en términos de GCT, puede contribuir a determinar un diferente desempeño en materia de RSC. Partiendo del hecho de que las empresas europeas, y por tanto las empresas españolas, mayoritariamente han optado por el Modelo EFQM o un estándar como ISO 9001, más y menos avanzado respectivamente según la literatura, resulta interesante analizar cómo estos dos enfoques condicionan de manera diferente el desempeño en RSC.

Para conseguir nuestro objetivo, tras este apartado introductorio se recoge una revisión de la literatura respecto de los conceptos de RSC y GCT, y la relación entre ambos, a través de la cual se formula la proposición del trabajo que se pretende explorar (apartado segundo y tercero). Seguidamente, en el apartado cuarto, se muestra tanto la metodología empleada como la muestra objeto del estudio. Finalizando con los apartados quinto y sexto, que desarrollan respectivamente los resultados alcanzados y las conclusiones derivadas de los mismos.

2. Revisión de la literatura

2.1. Responsabilidad Social Corporativa

Son múltiples las definiciones que existen sobre este concepto. Desde el ámbito académico encontramos la definición propuesta por Carroll (1991) que establece que las empresas concienciadas con la RSC deben tratar de obtener beneficios, mientras cumplen con la ley, se comportan de manera ética y son buenos ciudadanos corporativos. También desde el propio ámbito empresarial han surgido otras definiciones como la del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), agrupación de aproximadamente 200 empresas internacionales comprometidas con el crecimiento económico y el desarrollo sostenible, que menciona que: *“La responsabilidad social corporativa es el compromiso que asumen las empresas de contribuir al desarrollo económico a la vez que se mejora la calidad de vida de los empleados y sus familias, así como de la comunidad en la que operan y la sociedad en su conjunto”* (WBCSD, 1998).

Una de las definiciones de desempeño en materia de RSC que recoge esta idea de la necesidad de contemplar las expectativas de diferentes grupos de interés es la de Turban y Greening (1996, p. 658) que indica que la RSC *“es un constructo que hace hincapié en las responsabilidades de la empresa sobre sus múltiples partes interesadas, como los empleados y la comunidad en general, además de sus responsabilidades tradicionales a los accionistas económicos”*. Estas diferentes expectativas y responsabilidades mencionadas anteriormente son las que convierten la medición del desempeño en materia de RSC en un asunto complejo ya que no solo hablamos de la tradicional responsabilidad económica, más fácilmente cuantificable, sino que se vuelve a mencionar a la “comunidad”, lo que implica otras responsabilidades que comienzan a estar más próximas a la ética, a la legitimidad para operar en un determinado entorno, al medio ambiente, etc., y que presentan mayores dificultades para su cuantificación.

A partir de la definición de RSC, diversas aportaciones en la literatura han tratado de evaluar el desempeño en RSC. A este respecto, Carroll (1979) estableció un primer modelo para cuantificar el desempeño en materia de RSC, teniendo en cuenta los aspectos mencionados anteriormente (Económicos, Legales, Éticos y Sociales), y la relación existente entre ellos. Posteriormente, otros autores han trabajado sobre esta materia y han continuado evolucionando distintos instrumentos de medida (Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991; Turban y Greening, 1997; Chen y Delmas, 2011) con diferentes orientaciones. Como señalan Valor y De la Cuesta (2003) hay una gran

cantidad de agencias que ofrecen índices éticos o sociales que valoran el desempeño de la RSC de empresas, pero estos cuentan con las desventajas de separar cada dimensión y no hacer públicos los criterios y/o ponderaciones que emplean para obtener dicha valoración.

Este trabajo se apoya en el primer modelo mencionado, el de Carroll (1979), dado que permite obtener una visión multidisciplinar de la RSC, evitando la compartimentación a la que recurren otras herramientas de medición. En la definición propuesta por Carroll encontramos referencias a las cuatro dimensiones que él mismo estableció en un trabajo previo (Carroll, 1979). En primer lugar, la económica, dado que la empresa es la unidad económica básica de nuestra sociedad. En segundo lugar, la legal, mediante la cual la sociedad espera que las empresas operen dentro del marco de los requisitos legales. En tercer lugar, la ética, a través de la cual la sociedad espera conductas y actividades que van más allá de lo legalmente exigible. En cuarto lugar, la social, que recoge las expectativas de la sociedad para que las empresas asuman roles sociales más allá de los descritos hasta el momento.

Trabajos como los de Agudo *et al.* (2012) y Agudo *et al.* (2013) han relacionado las dimensiones mencionadas anteriormente con determinadas dimensiones propias de la actividad empresarial con objeto de medir el desempeño de la RSC a través de estudios fundamentados en la opinión de gerentes de empresas. Siguiendo estos trabajos, este estudio se apoya en las dimensiones establecidas por Carroll (1979) y concibe el desempeño en RSC en base a las dimensiones resumidas en la Tabla 1.

Tabla 1. Relación entre dimensiones empresariales y dimensiones de la RSC.

Dimensiones empresariales	Dimensiones Carroll (1979)			
	Económica	Legal	Ética	Social
Valores y Principios Éticos (VP) Lo importante no es solo el contrato legal, sino el contrato moral y el reconocimiento recíproco de expectativas legítimas, que respondidas adecuadamente otorgan a la empresa credibilidad y legitimidad social (Cortina, 2004).	X	X	X	
Gobierno Corporativo y Transparencia (GT): Principios y reglas concretas a respetar en el proceso de toma de decisiones de una entidad (Fernández et al., 2008).	X	X	X	
Empleados (EM): Persona que realiza una actividad humana, remunerada o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos (Tesauro de la Organización Internacional del Trabajo).	X	X	X	X
Medio Ambiente (MA): Conjunto de los recursos naturales de La Tierra, incluidos, el aire, el agua, la tierra, la flora y la fauna (Organización de las Naciones Unidas, 1972)	X	X	X	X
Clientes (CL): Organización o persona que recibe un producto (ISO, 2005)	X	X	X	
Proveedores (PR): Organización o persona que proporciona un producto (ISO, 2005)	X	X	X	
Comunidad (CO): Conjunto de individuos o grupos que tienen interés en cualquier decisión o actividad de una organización (IQNet, 2011).	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1979), Agudo et al. (2012) y Agudo et al. (2013).

2.2. Gestión de la Calidad Total

De manera similar a lo que sucede con el concepto de RSC, en el caso de la GCT también podemos encontrar múltiples definiciones. Desde un ámbito académico se ha definido como *“una filosofía de gestión integrada y un conjunto de prácticas que destaca, entre otras cosas, la mejora continua, el cumplimiento de los requisitos de los clientes, la reducción de modificaciones debidas a errores, el pensamiento a largo plazo, el aumento de la participación y el trabajo en equipo de los empleados, rediseño de procesos, benchmarking competitivo, la resolución de problemas en equipo, la medición constante de los resultados y la relación más estrecha con los proveedores”*. (Ross, 1993). Sobre esta definición de los años noventa, que se centra en el desarrollo de este tipo de buenas prácticas, se ha insistido posteriormente en la investigación de la GC. También merece la pena destacar la formulada por una institución líder en el aseguramiento de la calidad como la British Standards Institution (BSI), que en su norma BS4778, de 1991, dice que se trata de *“una filosofía de dirección que afecta a todas las actividades, la cual permite satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y de la comunidad, y lograr los objetivos de la organización de la manera más*

eficiente, a través de la maximización del potencial de todos los empleados en un camino continuo hacia la mejora”.

En ambas definiciones encontramos referencias a determinadas dimensiones que la literatura considera elementos críticos en la GCT, como son el Liderazgo, Planificación Estratégica, Orientación al Cliente, Información y Análisis, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Procesos y Gestión de la Cadena de Suministro (Sila, 2007), y que han sido estudiadas en profundidad en diversos trabajos que han analizado la relación entre GCT y el desempeño empresarial (Powell, 1995; Bou *et al.*, 2009; Sadikoglu y Zehir, 2010; Mellat-Parast, 2013).

Dicho lo anterior, también es importante señalar que se han establecido instrumentos con la intención de medir el grado de implantación de estas dimensiones que caracterizan la GCT. En la Tabla 2 podemos observar una relación de estudios que han ahondando en la medición de las dimensiones de la GCT mencionadas anteriormente.

Además de estudiar las diferentes dimensiones que caracterizan la GCT, la literatura especializada ha analizado también diferentes aproximaciones para la implantación de modelos de GC.

Por una parte, el estándar ISO 9001, que afirma en su introducción que esta norma *“promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos”* (ISO, 2008), y que por tanto pone el foco en la capacidad de una organización para cumplir con los requisitos establecidos, para de esta manera desarrollar procesos de mejora continua y lograr la satisfacción del cliente. La difusión de esta norma en el ámbito español es alta ya que según datos del ISO Survey 2013 (www.iso.org), España se sitúa en el sexto puesto a nivel mundial con 42632 certificaciones ISO 9001.

Por otro lado, El Modelo EFQM es un modelo no normativo, que se basa fundamentalmente en un proceso de autoevaluación, y propone un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización. Para ello se apoya en una serie de Conceptos Fundamentales, base sobre la que construir una cultura de excelencia, y de Criterios, factores interrelacionados entre sí para ser capaces de lograr y mantener los mejores resultados. También en este caso se trata de un modelo muy difundido en el ámbito español ya que a fecha del presente trabajo, de acuerdo a su base de datos de reconocimientos (www.efqm.org), España se sitúa a la cabeza de Europa con un total de 982 reconocimientos.

Master en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa
Trabajo Fin de Master

Tabla 2. Estudios de medición de la GCT.

Estudio	Muestra (%respuesta)	Localización	Tamaño empresa	Sector	Unidad análisis	Dimensiones analizadas						
						Liderazgo	Planificación Estratégica	Orientación al Cliente	Información y Análisis	Gestión de Recursos Humanos	Gestión de Procesos	Gestión de la Cadena de Suministro
Powell (1995)	143 (25,17)	EE.UU.	Pequeñas, medianas y grandes	Total Industria	Empresa	X		X	x	x	x	x
Sila (2007)	2000 (14,3)	EE.UU.	Pequeñas, medianas y grandes	Total Industria	Empresa	X	X	X	X	X	X	X
Bou, Escrig, Roca, Beltrán (2009)	2695 (16,5)	España	Pequeñas, medianas y grandes	Total Industria	Empresa	X	X		X	X	X	
Camisón, Boronat, Villar, Puig (2009)	401 (100)	Comunidad Valencia, España	Pequeñas, medianas y grandes	Total Industria	Empresa	X			X	X	X	
Sadikoglu, Zehir (2010)	500 (74,6)	Turquía	Pequeñas, medianas y grandes	Total industria	Empresa	X		X	X	X	X	X
Bayo-Moriones, Merino, Escamilla, Mary (2011)	665 (98,8)	Navarra, España	Pequeñas, medianas y grandes	Total industria	Empresa						X	
Mellat-Parast (2013)	61 (52)	Irán	Grandes empresas	Industria Petrolífera	Empresa	X			X		X	

Fuente: Elaboración propia

Master en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa
Trabajo Fin de Master

La vinculación entre ambos modelos de GC queda bien reflejada en el trabajo de Bayo-Moriones *et al.* (2011), donde se establece que el estándar ISO 9001 supone una primera contribución, algo así como un primer punto de partida, respecto de los Criterios del Modelo EFQM. En la Tabla 3 se resume esta relación.

Tabla 3. Conceptos, Criterios y Contribución ISO 9001

Conceptos EFQM	Criterios	Contribución ISO 9001
• Añadir valor para los clientes.	Liderazgo	Baja/Media
• Crear un futuro sostenible.	Política y Estrategia	Media
• Desarrollar la capacidad de la organización.	Personas	Baja
• Aprovechar la creatividad y la innovación.	Alianzas y Recursos	Baja/Media
• Liderar con visión, inspiración e integridad.	Procesos	Alta
• Gestionar con agilidad.	Resultados en Clientes	Media
• Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.	Resultados en Personas	Baja
• Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.	Resultados en Sociedad	Ninguna
	Resultados Clave	Baja

Fuente: Elaboración propia a partir de Bayo-Moriones *et al.* (2011)

Como ya se ha mencionado, existen diferencias significativas entre ambos modelos, y parece haber un cierto consenso en el ámbito científico sobre el mayor nivel de madurez del Modelo EFQM respecto del estándar ISO 9001 (Tummala y Tang., 1996; Heras, 2006; Martínez-Costa *et al.*, 2008; Climent, 2010; Heras *et al.*, 2010; Kim *et al.*, 2010). Este mayor desarrollo o evolución del Modelo EFQM ha sido evidenciado en diferentes investigaciones relativas a mejores prácticas en cuanto a la organización del trabajo (Bayo-Moriones *et al.*, 2011), gestión del conocimiento e I+D (Camisón *et al.*, 2009), innovación y desempeño de los empleados (Sadikoglu y Zehir, 2010) y resultados operativos (Martínez-Lorente y Martínez-Costa, 2004). También ha sido analizado y evidenciado en cuanto al compromiso y liderazgo de la Dirección, la mejora continua, la orientación al cliente, el desarrollo y participación de los trabajadores, una menor burocracia y visión de la organización como un todo más allá de los procesos productivos (Magd y Curri, 2003; Martínez-Lorente y Martínez-Costa, 2004; Sun *et al.*, 2004; Prajogo y Brown, 2006). El trabajo de Heras (2006) muestra mejoras en los resultados empresariales en cuanto a las dimensiones de trabajadores y clientes, y de manera muy significativa en la imagen de las compañías, de aquellas compañías que implementan el Modelo EFQM frente a aquellas que implementan el estándar ISO

9001. El propio Sun *et al.* (2004) menciona como ISO ha ido evolucionando su estándar ISO 9001 en sus diferentes versiones para minimizar debilidades respecto de otros planteamientos de la GCT más avanzados, como es el caso del Modelo EFQM.

Apoiado en los estudios mencionados anteriormente, y teniendo en cuenta cuál es la contribución del estándar ISO 9001 sobre los Criterios del Modelo EFQM que se mostraba en la Tabla 3, se podría afirmar que aquellas dimensiones en las que la contribución sea “Baja” son aquellas en las que cabría esperar diferencias más importantes entre ambos modelos de GC. Por lo tanto, estaríamos hablando de diferencias importantes en las dimensiones relacionadas con Liderazgo, Clientes, Empleados y Proveedores.

2.3. Relación entre RSC y GCT

En la definición de GCT establecida por BSI encontramos uno de los nexos entre la GCT y la RSC, mediante la preocupación de la primera por satisfacer las necesidades y expectativas de la “comunidad”. Desde este ámbito de los modelos de GCT basados en estándares, el trabajo de Castka y Balzarova (2008) ha estudiado la relación entre GCT y RSC teniendo en cuenta el impacto de la norma ISO 9001 en el desarrollo de otra norma, como es ISO 26000, que actúa como una guía que proporciona orientación sobre cómo las empresas pueden operar de manera socialmente responsable.

La implantación de modelos de GCT tiene en cuenta esta preocupación por la comunidad, tal como han estudiado diversos autores (Kok *et al.*, 2001; Jimenez, 2008; Chivite *et al.*, 2014; Sitnikov y Bocean, 2015). Trabajos como el de Mellat y Adams (2012) concluyen que un mayor compromiso de la gerencia en la gestión de la calidad, más evidente en modelos avanzados de GCT, es el principal motor de las prácticas de RSC en la industria petrolífera.

En base a las conclusiones de los trabajos mencionados anteriormente, podríamos señalar que la GCT tiene en cuenta las dimensiones definidas por Carroll (1979). De una lectura detallada de los Criterios del Modelo EFQM (EFQM, 2013) podemos extraer qué dimensiones de la RSC son las contempladas en cada uno de los Criterios. Además, si tenemos en cuenta la contribución del estándar ISO 9001 sobre los Criterios del Modelo EFQM, que se mencionó en la Tabla 3, podemos establecer una relación entre ambos modelos de GC y las dimensiones de la RSC que fueron mencionadas en la Tabla 1. Esta relación se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Modelos de Gestión de la Calidad y Dimensiones de la RSC

Criterios Modelo EFQM	Contribución ISO 9001 al Modelo EFQM	Dimensiones RSC						
		Valores y Principios Éticos (VP)	Gobierno Corporativo y Transparencia (GT)	Empleados (EM)	Medio Ambiente (MA)	Clientes (CL)	Proveedores (PR)	Comunidad (CO)
Liderazgo	Baja/Media	X	X					
Política y Estrategia	Media	X	X					
Personas	Baja	X	X	X				X
Alianzas y Recursos	Baja/Media	X		X		X	X	X
Procesos	Alta				X	X	X	
Resultados en Clientes	Media				X	X	X	
Resultados en Personas	Baja	X	X	X				X
Resultados en Sociedad	Ninguna	X	X		X			X
Resultados Clave	Baja		X	X	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia a partir de Bayo-Moriones *et al.* (2011), Agudo *et al.* (2012) y Agudo *et al.* (2013).

Como se ha mencionado, esta relación entre RSC y GCT ha sido estudiada a lo largo de la literatura en sus aspectos más generales (Punter y Gangneux, 1998; Martín-Castilla, 2002; Zwetsloot, 2003; Fisscher, 2005; Ghobadian *et al.*, 2007; Barrett, 2009), pero también podemos encontrar estudios más específicos como el de Tarí y García (2011), que en el ámbito de cinco empresas de servicios, midieron la percepción de las dimensiones de la RSC que tenían sus responsables de calidad y/o personal.

En base a lo comentado a lo largo del apartado introductorio y de la revisión de la literatura realizada respecto de los modelos de GC, y de la relación de estos con la RSC, se puede plantear:

Proposición 1: *Se debe esperar una relación positiva entre Modelos de Gestión de la Calidad y un mejor desempeño en materia de RSC en una organización. Esta relación será más fuerte para un modelo de GC basado en modelos de Excelencia, como el Modelo EFQM, que para un modelo de GC basado en estándares, como ISO 9001.*

Además, de la relación entre el Modelo EFQM e ISO 9001 mostrada en la Tabla 3 y Tabla 4 se plantea una segunda proposición:

Proposición 2: *La diferencia entre ambos modelos de GC será más fuerte en las dimensiones relacionadas con Liderazgo, Empleados, Proveedores y Sociedad.*

3. Metodología

Este trabajo estudia varios casos de empresas con diferentes aproximaciones en cuanto a la implantación de modelos de GC, por lo tanto pretende ser un trabajo exploratorio. No tratará de confirmar una serie de hipótesis, sino que más bien busca indagar sobre las proposiciones planteadas tras la revisión de la literatura.

La base de este estudio se asienta en un cuestionario, que será comentado con mayor detalle más adelante, pero también en fuentes documentales secundarias como son las Memorias/Informes de Sostenibilidad de las compañías participantes en este estudio y otras fuentes de información externas a las empresas. Es por ello que la metodología empleada se apoya en el *Análisis de Contenido*, técnica que se aplica “*para la comprensión de un problema, objeto de debate entre un grupo de expertos, o de implicados en la cuestión, siendo el objetivo del analista señalar los elementos claves del debate, los acuerdos, los desacuerdos, las líneas de acción si fuera necesario, la continuidad del debate si así lo aconsejara el estado de las conclusiones hasta ese momento, etc.*” (Martinez, 2006, p. 313). Es obvio que esta metodología cuenta con limitaciones, como el propio sesgo del investigador y no poder ser replicada en otras situaciones, pero también es cierto, como menciona López (2002, p. 175) que es una técnica cuyo interés “*no reside solo en la descripción de los contenidos, sino en lo que estos, una vez tratados, podrían enseñarnos relativo a «otras cosas»*”.

Por tanto, se emplea una metodología de investigación adecuada para indagar en un fenómeno complejo, una realidad con múltiples dimensiones, cuyas diferentes fuentes de información contienen componentes tanto objetivos como subjetivos.

3.1. Muestra

La justificación para la selección de las compañías objeto de estudio se fundamenta principalmente en dos aspectos. En primer lugar, se han seleccionado empresas representativas en lo concerniente a la implantación de diferentes modelos de GCT, por un lado basados en el estándar ISO 9001 y por otro en el Modelo EFQM, obteniendo puntuaciones en los rangos más elevados (+500 y +400)¹. Esta información ha sido








¹ El Modelo EFQM cuenta con un esquema de reconocimiento en el que las empresas logran diferentes niveles de reconocimiento (“Compromiso hacia la Excelencia, +300, +400 y +500 según los resultados de una evaluación externa)

Master en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa
Trabajo Fin de Master

obtenida de las Memorias/Informes de Sostenibilidad 2013 elaborados por las propias compañías. En segundo lugar, se han tratado de eliminar sesgos relacionados con variables como país, sector de actividad y tamaño de la compañía, y por ello todas las compañías son españolas, operan en el sector energético y son consideradas gran empresa (más de 250 trabajadores, facturación superior a 50 millones y más de 43 millones en activos, según establece el Reglamento (UE) No 651/2014 de la Comisión de 17 de junio de 2014 en su Anexo I). Parte de estos criterios para la selección de la muestra han sido empleados por autores como Chivite *et al.* (2014).

Las compañías objeto del estudio son empresas españolas, con presencia internacional, que en su mayoría cotizan en el índice bursátil IBEX 35 y están presentes en índices internacionales de sostenibilidad, y todas ellas desarrollan su actividad fundamentalmente en el sector energético. En el caso de Acciona, tradicionalmente ha operado en el sector de la construcción/obra civil pero en los últimos años ha reorientado su negocio hacia el sector energético, fundamentalmente con el desarrollo de energías renovables. La Tabla 5 muestra dichas organizaciones, así como una serie de datos básicos que pueden resultar interesantes para su caracterización.

Tabla 5. Datos de empresas.

Empresa	Nº Trabajadores	Nº Países donde opera	Cifra de Negocio (MM€)	Presencia en Índices de Sostenibilidad	Sistema de Gestión de Calidad implantado
 acciona	2.120*	15*	2.196*	<ul style="list-style-type: none"> • Dow Jones Sustainability Index. • FTSE4Good. • MSCI ESG World&Europe. • STOXX Global ESG Leaders. 	ISO 9001
 CLH	1.405	2	472,4	Sin presencia	EFQM (+400)
 enagas	1.149	4	1.278,6	<ul style="list-style-type: none"> • Dow Jones Sustainability Index. • FTSE4Good. • Ethibel Pioneer&Excellence. • STOXX ESG Leaders. 	EFQM (+500)
 endesa	22.995	8	2.561	<ul style="list-style-type: none"> • Dow Jones Sustainability Index. 	ISO 9001
 gasNatural fenosa	16.323	31	24.969	<ul style="list-style-type: none"> • Dow Jones Sustainability Index. • FTSE4Good. 	ISO 9001
 IBERDROLA	30.650	37	32.807	<ul style="list-style-type: none"> • Dow Jones Sustainability Index. • FTSE4Good. 	ISO 9001
 RED ELÉCTRICA CORPORACIÓN	1.672	2	1.822,6	<ul style="list-style-type: none"> • Dow Jones Sustainability Index. • FTSE4Good. • Ethibel Pioneer&Excellence. • STOXX ESG Leaders. 	EFQM (+500)

* Datos correspondientes a la Línea de Negocio de Energía de la compañía.

Fuente: Elaboración propia en base a Informes/Memorias de Sostenibilidad 2013 de las compañías.

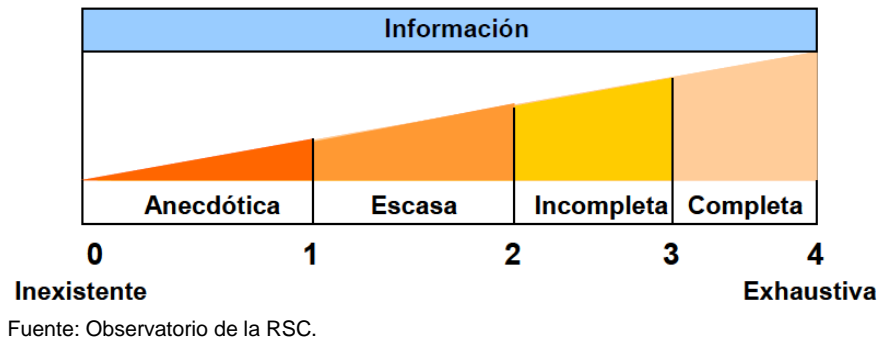
3.2. Variables

En base a lo mencionado en la revisión de la literatura, las variables seleccionadas para realizar este estudio son dos. En primer lugar, la variable independiente que determina el nivel de madurez de los modelos de GC, pudiendo darse dos situaciones en función de los modelos de GCT implantados. Por un lado modelos de GCT desarrollados a partir del estándar ISO 9001, y por otro lado modelos de GCT que podríamos denominar Avanzados o de la Excelencia, desarrollados a partir del modelo de autoevaluación de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Esta distinción entre ambos modelos de GC ha sido argumentada en apartados anteriores (Tummala y Tang., 1996; Magd y Curri, 2003; Martínez-Lorente y Martínez-Costa, 2004; Sun *et al.*, 2004; Heras, 2006; Prajogo y Brown, 2006; Martínez-Costa *et al.*, 2008; Climent, 2010; Heras *et al.*, 2010; Kim *et al.*, 2010).

En segundo lugar, la variable dependiente que determina el nivel de desempeño en materia de RSC de las empresas. En este sentido se ha elaborado un cuestionario (Ver Anexo 1), fundamentado en las dimensiones establecidas por Carroll (1979), en la línea del empleado por Agudo *et al.* (2012), que contempla variables ligadas a Valores y Principios Éticos, Gobierno Corporativo, Empleados, Medio Ambiente, Clientes, Proveedores y Comunidad. El cuestionario se compone de 55 afirmaciones, referidas a las diferentes dimensiones que definen el desempeño en RSC, mencionados en la Tabla 1. La selección de los diferentes ítems está fundamentada en diversos estudios de carácter similar realizados con anterioridad (Gobierno de Chile, 2005; Confecámaras, 2007; Agudo *et al.*, 2012). Los ítems han de ser valorados en una escala de medida tipo Likert 0-10 (Agudo *et al.*, 2012), que nos permiten conocer la percepción sobre el nivel de acuerdo o desacuerdo con dichas afirmaciones de Responsables de RSC de las compañías.

El análisis de los resultados se fundamenta en los cuestionarios recibidos, pero también se han empleado otras fuentes secundarias. Por una parte se ha utilizado el informe anual "[La RSC en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35](#)", correspondiente al año 2013, elaborado recientemente por el Observatorio de RSC. Este documento valora la calidad de la información aportada en dichas Memorias según la escala de la Figura 1.

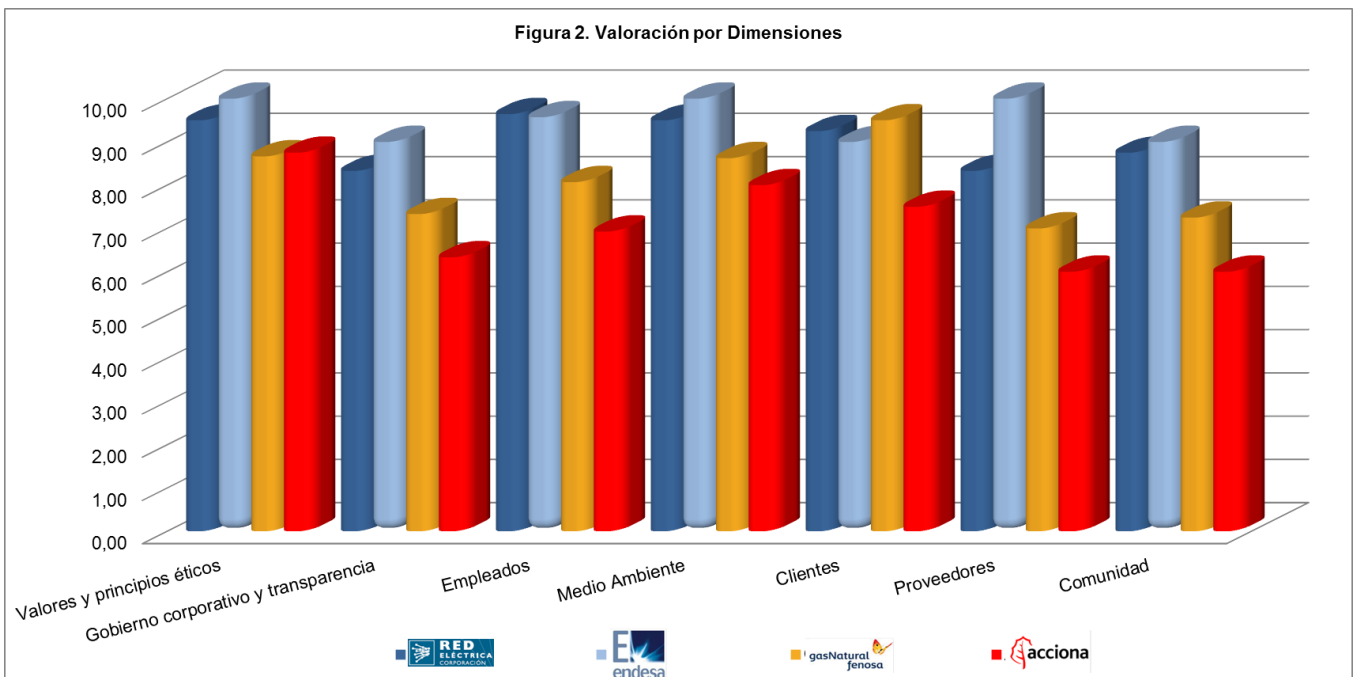
Figura 1. Metodología de valoración de la calidad de la información.



Por otro lado se han revisado las Memorias/Informes de Sostenibilidad 2013 de las compañías que respondieron al cuestionario, así como las recomendaciones que aparecen en el Informe de Revisión Independiente incluidos en dichas Memorias/Informes.

4. Resultados

Tras contactar con las 7 empresas objeto del estudio, 4 de ellas respondieron al cuestionario (57,14% de respuesta). Una de ellas con el Modelo EFQM implantado (Red Eléctrica Corporación) y las otras tres con estándar ISO 9001 (Acciona, Endesa y Gas Natural Fenosa). Los resultados para cada empresa y dimensión se muestran en la Figura 2.





En la vista la Figura 2, se observa como las dimensiones de Valores y Principios Éticos, Empleados, Medio Ambiente y Cliente parecen estar mejor valoradas que las dimensiones de Gobierno Corporativo y Transparencia, Proveedores y Comunidad.



A continuación, de manera más detallada, en la Tabla 6 se muestra información relativa a los siguiente aspectos: la valoración de la calidad de la información aportada por la empresas, analizada por parte del Observatorio de la RSC; la valoración por parte de la empresas de cada una de las dimensiones en función de sus respuestas a los cuestionarios; y por último, información relevante que aparece en las Memorias/Informes de Sostenibilidad 2013 de cada una de las compañías analizadas, que trata de apoyar o refutar las valoraciones expresadas en los cuestionarios, incluyendo las recomendaciones del Informe de Revisión Independiente.

Master en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa
Trabajo Fin de Master

Tabla 6. Resumen fuentes de información.

Empresa (Valoración Informe 2013 Observatorio RSC)	Cuestionario Dimensiones de la RSC							Memoria/Informe Sostenibilidad 2013	Recomendaciones Informe Revisión Independiente (Inclusividad/Relevancia/Respuesta)
	VP	GT	EM	MA	CL	PR	CO	Información relevante	
 acciona (1,37/ Información escasa)	8,75	6,33	6,93	8,00	7,50	6,00	6,00	90% de la actividad bajo el estándar OHSAS 18001. 0,92% de mujeres Directivas/Gerentes frente al 4,52% de hombres. 87% de su actividad bajo el estándar ISO 14001 90% de su actividad bajo el estándar ISO 9001 No hay evidencias de compromisos con códigos de buenas prácticas comerciales o publicidad responsable. Manual de "Principios éticos para proveedores, contratistas y colaboradores, aunque las disposiciones en él contempladas no son vinculantes. Cuestionario de Autoevaluación de RC y Sostenibilidad para la selección de proveedores, al que respondieron un 25% de los nuevos proveedores de 2013. Como menciona el propio Informe de Verificación, se debe sistematizar la comunicación con colectivos locales, así como implantar la metodología de evaluación de impacto social de manera generalizada (solo aplicado en el 30% de los proyectos en 2013).	Avanzar en la sistematización de la comunicación con los grupos de interés de las distintas divisiones. Asimismo, sería recomendable que la participación fuera continuo en la organización y aplicado en todos los niveles de la compañía. Ampliar el análisis de materialidad planteando la valoración de asuntos materiales incluyendo un escenario a medio o largo plazo. Además, se podría ampliar el análisis a las geografías consideradas estratégicas. Realizar un seguimiento a los asuntos que han resultado críticos y los impactos que pudieran tener en la compañía y en su cadena de valor. Implantación de la metodología de evaluación social en todo el negocio, así como la inclusión de aspectos limitantes en determinadas geografías. Además, sería interesante potenciar las acciones que se han detectado, comprobar el grado de efectividad de las mismas y cómo su identificación recoge las necesidades demandadas por los grupos de interés involucrados.
 endesa (Sin datos*)	10,00	9,00	9,57	10,00	9,00	10,00	9,00	Amplia información sobre difusión del Código Ético, denuncias relacionadas, incluso despidos. No hay información clara sobre los grupos de interés representados en los órganos de gobierno. Cuenta con el Plan Senda, de sensibilización en RSC. Se menciona que han participado 4701 trabajadores (20,44% de la plantilla). Discusión con grupos de interés reportada trimestralmente al Consejo de Administración. 72% de empleados trabajan bajo OHSAS 18001. 26% de mujeres directivas o mandos intermedios. 98% de la producción bajo ISO 14001. No hay información clara en cuanto a la producción certificada bajo ISO 9001. En cuanto a publicidad respetuosa, solo se informa de este compromiso para Endesa Brasil, que representa aproximadamente un 2,5% de la potencia total instalada. 50% de la inversión en acción social alineada con el negocio. Abundante información sobre acciones sociales pero como muestra el cuestionario, y el Informe de Verificación, se podrían mejorar la consulta y participación de empleados y proveedores.	Continuar el proceso de identificación avanzada del mapa de grupos y subgrupos de interés. Impulsar el proceso de integración, análisis, consolidación y priorización de la información para obtener los asuntos materiales y su alcance en los diferentes niveles de la Sociedad. Potenciar el desarrollo de las actuaciones a nivel local incluidas en el Plan de Sostenibilidad.

Master en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa
Trabajo Fin de Master

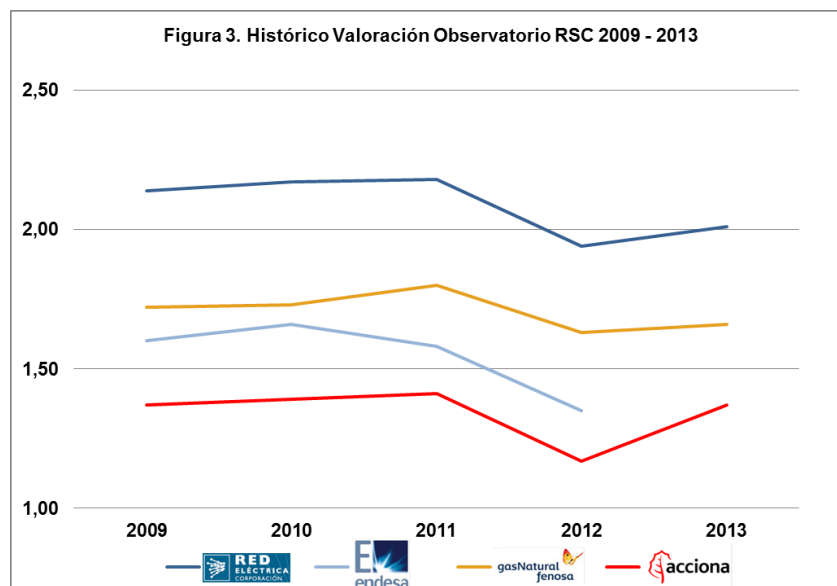
Empresa (Valoración Informe 2013 Observatorio RSC)	Cuestionario Dimensiones de la RSC							Memoria/Informe Sostenibilidad 2013	Recomendaciones Informe Revisión Independiente (Inclusividad/Relevancia/Respuesta)
	VP	GT	EM	MA	CL	PR	CO	Información relevante	
 (1,66/ Información escasa)	8,67	7,33	8,07	8,63	9,50	7,00	7,25	<p>La Compañía reconoce la no participación directa de sus grupos de interés en el análisis de materialidad</p> <p>25,3% de mujeres directivas en el global de la compañía.</p> <p>No se aporta información clara acerca de cómo se realiza la evaluación de desempeño.</p> <p>99,4% del EBITDA bajo certificación ISO 14001. Además, cuenta con certificación EMAS para 9 instalaciones de generación de energía eléctrica en España.</p> <p>Numerosos canales de comunicación con clientes pero no se aporta información concreta sobre causas de reclamaciones/quejas y las acciones posteriores llevadas a cabo.</p> <p>Asociado de Autocontrol y adherida al Código de Autorregulación Publicitaria sobre Argumentos Ambientales.</p> <p>En cuanto a proveedores, sobre un total de 8.815 se menciona la realización de 25 auditorías, lo cual supone un porcentaje muy escaso (0,28%).</p> <p>El Informe de RC no explica claramente cómo se realiza la evaluación de riesgo social, base para el establecimiento de acciones tendentes a minimizar el impacto en la comunidad o su desarrollo económico.</p>	<p>Incorporar en el análisis de materialidad las conclusiones de los mapas de riesgo medioambiental, de cambio climático y reputacional realizados, así como la información obtenida a través de los diferentes canales de dialogo existentes con los grupos de interés.</p> <p>Avanzar en el análisis de materialidad, contrastando con diferentes grupos de interés internos y externos la relevancia de dichos aspectos y su priorización en el informe de RSC.</p> <p>Profundizar en el seno del Comité RC el resultado obtenido en el análisis de materialidad y alinearlos con los compromisos de RC establecidos con los grupos de interés.</p>
 (2,01/ Información incompleta)	9,50	8,33	9,64	9,50	9,25	8,33	8,75	<p>Mencionar que el documento solo habla de la actividad en España, aunque esta representa el 96% de su cifra de negocio.</p> <p>19,7% de mujeres en puestos directivos.</p> <p>Certificación ISO 14001 (sin detalles sobre el porcentaje de producción certificada) y EMAS. La información medioambiental es amplia.</p> <p>Certificaciones ISO 9001 y EFQM (sin detalles sobre el porcentaje de producción certificada).</p> <p>La selección de proveedores tiene en cuenta criterios medioambientales. 20 auditorías, que incluyen aspectos de RC, sobre un total de 1200 proveedores (1,67%).</p> <p>Hay diversos canales de comunicación y evalúa la satisfacción los distintos grupos de interés.</p>	<p>Analizar la conveniencia de incluir datos relativos a proyectos internacionales en los puntos que se consideren relevantes en aspectos de RC.</p> <p>Profundizar en aspectos tales como nuevos riesgos y oportunidades, impacto de inversiones externas en la sostenibilidad, etc.</p> <p>Estudiar la posibilidad de ampliar la información comparativa con otras Organizaciones que permita situar adecuadamente en su entorno la información facilitada.</p> <p>Ampliar información respecto a campos electromagnéticos relativa a las medidas de las líneas de transporte insulares y seguir considerando los posibles cambios en la reglamentación los avances científicos en esta materia.</p> <p>Profundizar en aspectos relativos a materiales utilizados y transporte de los mismos por los contratistas en las actividades de construcción.</p> <p>Analizar la posibilidad de ampliar la información relativa al impacto indirecto en la sociedad, especialmente si se llevan a cabo estudios específicos.</p>

*Empresas no incluidas en el índice IBEX 35 en el año 2013 por tanto no han sido incluidas en el Informe Anual "La RSC en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35".

Fuente: Elaboración propia

A la vista de la información contenida en la Figura 2 resulta complejo establecer un patrón claro que diferencie las compañías con Modelo EFQM de las compañías con estándar ISO 9001. Apoyado en la información contenida en la Tabla 6 se puede afirmar que esto se debe fundamentalmente a la valoración del cuestionario realizada por Endesa. Del análisis de las respuestas de Endesa al cuestionario, y tomando como base información contenida en su Memoria de Sostenibilidad 2013, hay ítems que parecen valorados por encima de las evidencias aportadas (grado de implantación de la norma OHSAS 18001, promoción de mujeres en cargos gerenciales, publicidad respetuosa, etc.).

Esta impresión sobre las respuestas al cuestionario no puede ser refrendada con la valoración del Observatorio de la RSC del año 2013, al no pertenecer Endesa en dicho periodo al IBEX 35. No obstante, en la Figura 3 se puede observar como su valoración en el periodo 2009-2012 siempre se situó entre los valores de Gas Natural Fenosa y Acciona, no llegando en ningún caso a los valores de Red Eléctrica Corporación, como se podría deducir de las mencionadas respuestas al cuestionario.



Fuente: Elaboración propia en base a los Informes Anual del Observatorio RSC 2009-2013.

Por tanto, fundamentado en los resultados de la Figura 2 y en la información de la Tabla 6, se observan diferencias relevantes entre empresas con el Modelo EFQM y empresas con estándar ISO 9001 para las dimensiones de Empleados y Comunidad. Si, además, tenemos en cuenta el razonamiento anterior sobre las respuestas al cuestionario por parte de Endesa, estas diferencias son mayores y se hace necesario añadir que en las dimensiones de Gobierno Corporativo y Transparencia y Proveedores

también podríamos encontrar diferencias relevantes. Seguidamente, se realiza un análisis de cada una de las dimensiones de la RSC.

Valores y principios éticos

Esta dimensión no muestra diferencias relevantes. A la vista de la Visión, Misión y Valores de cada una de las compañías analizadas ([Acciona](#), [Endesa](#), [Gas Natural Fenosa](#) y [Red Eléctrica Corporación](#)), resulta evidente la intención de todas ellas de integrar determinados valores y principios éticos como pueden ser la igualdad, honestidad, integridad, etc., así como el establecimiento de mecanismos de control, fundamentalmente a través de Códigos Éticos o de Conducta, y su seguimiento periódico.

Gobierno corporativo y transparencia

En esta dimensión si se pueden observar diferencias relevantes, que fundamentalmente están relacionadas con la consulta y participación de los diferentes grupos de interés de cada compañía sobre la gobernanza de las mismas.

De la lectura de las distintas recomendaciones que aparecen en los Informes de Revisión Independiente de las empresas con estándar ISO 9001, podemos comprobar que hay consenso sobre la necesidad de mejora de los procesos de comunicación con sus distintos grupos de interés. Sin embargo, en el caso de Red Eléctrica Corporación aunque no existe detalle sobre las demandas ni quienes las formularon, su Memoria de Sostenibilidad 2013 (Página 20) menciona la *“aprobación de una nueva edición del Código Ético, que incorpora mejoras que demandan los grupos de interés...”*.

Empleados

Esta es una de las dimensiones en las que más claramente se observa una importante diferencia entre el Modelo EFQM y el estándar ISO 9001.

Las mayores diferencias se observan en aspectos relativos a igualdad, por ejemplo, en lo relativo a la promoción interna de mujeres a puestos gerenciales, y también en cuanto a la integración en la plantilla de colectivos usualmente discriminados.

Otro aspecto en el que se observa mayor diferencia es en cuanto a la evaluación del desempeño de empleados de tipo 360, es decir, aquellas en las que el desempeño de un empleado es valorado por superiores, subordinados e iguales. Este tipo de evaluación solo está implantado en Red Eléctrica Corporación, empresa que adopta el Modelo EFQM.

Medio Ambiente

En esta dimensión no se encuentran diferencias importantes. De hecho, de la lectura de las Memorias/Informes de Sostenibilidad 2013 podemos ver cómo, tanto empresas con Modelo EFQM como con ISO 9001, además de contar con certificaciones del estándar ISO 14001, han implantado el estándar EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), caso de Red Eléctrica Corporación, Gas Natural Fenosa y Endesa, más exigente que ISO 14001, tal como apuntan Alcaide *et al.* (2012).

Clientes

Tradicionalmente el Cliente, y especialmente lograr su satisfacción, ha sido el principal objetivo de los modelos de Gestión de la Calidad. Muy probablemente es por esta razón por la que no se observa que entre el Modelo EFQM y el estándar ISO 9001 haya grandes diferencias en la valoración de esta dimensión.

Proveedores

A la vista de los cuatro cuestionarios, esta dimensión no presenta diferencias relevantes. Sin embargo, si tenemos en cuenta el posible sesgo de Endesa, sí que se observa esa diferencia y de nuevo, como sucede para la dimensión de Gobierno Corporativo y Transparencia, estaría estrechamente ligada a procesos de comunicación con este grupo de interés y a la integración de la opinión de estos en las políticas y estrategias de las compañías.

Comunidad

Esta es la otra dimensión en la que se observa una mayor diferencia entre el Modelo EFQM y el estándar ISO 9001. Del análisis de los cuatro cuestionarios, una vez más, se puede concluir que el estándar ISO 9001 muestra debilidades en cuanto a la consulta y participación de sus grupos de interés, que en este caso fundamentalmente son comunidades locales. Estos resultados apoyarían la baja o inexistente contribución del estándar ISO 9001 a la dimensión de Sociedad, como ya mencionaba Bayo-Moriones *et al.* (2011), y se mostró en la Tabla 3.

A la vista de los resultados obtenidos en este apartado se observan diferencias relevantes en el desempeño en materia de Responsabilidad Social Corporativa al menos para las dimensiones de Empleados y Comunidad de las compañías con Modelo EFQM frente a las compañías con el estándar ISO 9001. Si consideramos que puede existir un posible sesgo en una de las compañías con estándar ISO 9001,

podríamos hablar de diferencias relevantes también en otras dos dimensiones, como son Gobierno Corporativo y Transparencia y Proveedores.

5. Conclusiones

Este trabajo analiza dos aproximaciones para la implantación de modelos de GC, como son el estándar ISO 9001 y el Modelo EFQM de Excelencia. Además, establece una relación entre los modelos de GC y RSC, y la diferente aportación de dichos modelos al desempeño en materia de RSC. Otros autores han indagado sobre la relación entre modelos de GC y RSC, fundamentalmente relacionando un único modelo de GC con la RSC, pero la principal contribución de este estudio se basa en el hecho de comparar al mismo tiempo dos modelos distintos de GC y de qué manera estos influyen en la RSC. Además, este trabajo también aborda el análisis de diferentes dimensiones de la RSC en un único estudio, sin recurrir a compartimentarlas.

De los resultados de este trabajo se puede concluir que modelos más avanzados de GC, como el Modelo EFQM de Excelencia, presentan un mejor desempeño en materia de RSC que los que emplean el estándar ISO 9001. Esta afirmación se sustenta en las diferencias relevantes observadas al menos en las dimensiones de Empleados y Comunidad. Por una parte, en el caso de Empleados, el estándar ISO 9001 ha mostrado su preocupación hacia los empleados desde el punto de vista de la formación, competencia y la toma de conciencia sobre su contribución al desempeño de la empresa. En el caso del Modelo EFQM, además de lo anterior, se añade la promoción del liderazgo, la motivación, la comunicación, la participación, la creatividad, el conocimiento compartido y el trabajo en equipo, fundamentalmente a través de los Criterios “Personas” y “Resultados en las personas” (Cilla, 2005). Es decir, el Modelo EFQM pretende en mayor medida aflorar todo el potencial de las personas que componen una organización y por ello es más activo en el reconocimiento del desempeño individual y de los equipos (evaluaciones tipo 360), así como en el fomento de políticas de igualdad, tanto de género como de oportunidad.

Por otro lado, en el caso de Comunidad, como ya se apuntaba en la Tabla 3, se confirma que la contribución de ISO 9001 al Criterio de “Resultados en Sociedad” es baja respecto del planteamiento más avanzado que adopta el Modelo EFQM frente a la Comunidad. Del análisis del estándar ISO 9001 se puede observar cómo ni tan siquiera hay menciones a “comunidad” o “sociedad”, y por lo tanto no se considera seguir ningún tipo de estrategia a este respecto, por lo que actuaciones hacia la Comunidad

no están planificadas, siendo más bien anecdóticas o simplemente relacionadas con la filantropía.

Asumiendo el posible sesgo que representa el cuestionario de una de las compañías con estándar ISO 9001, también se observarían diferencias relevantes en las dimensiones de Gobierno Corporativo y Transparencia y de Proveedores.

En el resto de dimensiones, Valores y principios éticos, Clientes y Medio Ambiente, no se observan diferencias relevantes. Es claro que todas las compañías son conscientes de la importancia de operar manteniendo unos principios éticos mínimos. En el caso de Clientes, este ha sido tradicionalmente el objetivo prioritario de los modelos de GC, por lo que para ambos modelos podemos encontrar un desempeño similar. En el caso de Medio Ambiente, nos encontramos ante empresas con un alto impacto ambiental por el tipo de actividad que desarrollan, y es por ello que además de tratar de evitar o mitigar dichos impactos, conocen la importancia y cuidan lo que podríamos denominar el “marketing verde” (Escobar, 2012).

Respecto de las proposiciones que planteaba este trabajo, y a la vista de los resultados obtenidos, se puede afirmar que el Modelo EFQM supone, frente al estándar ISO 9001, una mayor contribución al desempeño en materia de RSC. Además, esta mayor contribución es más evidente en las dimensiones de Empleados, Proveedores y Sociedad. En el caso de Liderazgo, que el Modelo EFQM asocia a valores y principios éticos, no se han podido evidenciar diferencias entre ambos SGC, si bien es cierto que a través de la dimensión de Gobierno Corporativo y Transparencia, en un análisis más profundo y detallado, si podrían llegar a encontrarse esas diferencias.

Por tanto, a modo de síntesis, se puede afirmar que Modelos de Gestión de la Calidad como el Modelo EFQM de Excelencia contribuyen en mayor medida a la Responsabilidad Social Corporativa, tal como afirma la literatura (Kok et al., 2001; McAdam y Leonard, 2003; Jimenez, 2008; Mellat y Adams, 2012; Chivite et al., 2014; Sitnikov y Bocean, 2015).

Los resultados del trabajo deben considerarse teniendo en cuenta las posibles limitaciones encontradas. En primer lugar, debemos indicar que aunque los encuestados son expertos en ambas materias, su opinión puede contener un sesgo, como así parece en el caso de una de las empresas estudiadas. En segundo lugar, solamente utiliza resultados de cuatro compañías y obviamente esto no permite hacer extrapolaciones para el resto de organizaciones. En tercer lugar, solamente se ha analizado una compañía con Modelo EFQM en el rango más alto de puntuación (+500), hecho que puede sesgar la comparación entre ambos modelos de GC. Futuros

estudios podrían continuar la contribución en esta línea y tratar de evitar las limitaciones mencionadas anteriormente realizando un análisis más amplio en cuanto al número de compañías involucradas en el estudio y haciendo uso de métodos cuantitativos para evitar la mencionada subjetividad de los encuestados.

A pesar de las limitaciones mencionadas, este estudio puede servir para orientar a aquellas compañías que quieran implantar o mejorar sus modelos de GC, y cómo esto afecta a iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa. Si dichas empresas optan por la implantación del estándar ISO 9001 deben ser consciente del esfuerzo adicional que deben realizar para atender adecuadamente expectativas relacionadas, al menos, con las dimensiones de Empleado y Comunidad. Además, este trabajo muestra que es probable que también deban hacer esfuerzos en cuanto a Gobierno Corporativo y Transparencia y Proveedores. La implantación del Modelo EFQM de Excelencia supone tener en cuenta dichas dimensiones desde un planteamiento inicial, pero tal vez lo más importante a la vista de lo explorado mediante este trabajo, y por otro lado fundamental, es que trata de establecer canales de comunicación eficaces con todos sus grupos de interés para de esta manera recoger y dar respuesta a sus expectativas en mayor medida.

6. Referencias Bibliográficas

Agudo, J.M., Garcés, C., Salvador, M., (2012), "Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance", *Journal of Cleaner Production*, 35, 25-38.

Agudo, J.M., Garcés, C., Salvador, M., (2013), "Corporate Social Performance and Stakeholder Dialogue Management", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 13-31.

Alcaide, A., Castro, J., Rodríguez, J., Rodríguez, P., (2012), "Auditoria Ambiental", Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

Barrett, D. (2009): "Corporate social responsibility and quality management revisited", *The Journal for Quality & Participation*, 31, 24-30.

Bayo-Moriones, A, Merino, J.; Antonio, S.; Mary, R., (2011), "The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices", *International journal of production economics*, 130(1), 33-42.

Bou-Llugar, J., Escrig, A., Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., (2009), "An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model", *Journal of operations management*, 27(1), 1-22.

Camisón, C., Cruz, S. y Gonzalez, T., (2006), "Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas", Pearson Educación. Madrid.

Camisón, C.; Boronat, M.; Villar, A.; Puig, A., (2009), "Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de Gestión del conocimiento y de I+D", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 123-134.

Carroll, A., (1979), "A three dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A., (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, Indianapolis.

Casadesús, M., Heras, I., Marimon, F., (2011), "Impact of quality improvement tools on the performance of firms using different quality management systems", *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 21(42), 161-174.

Castka, P., Balzarova, M., (2008), "The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardization of social responsibility - an inside perspective", *International Journal of Production Economics*, 113(1), 74-87.

Chen, C. y Delmas, M., (2011), "Measuring corporate social performance: an efficiency perspective", *Production and operations management*, 20(6), 789-804.

Chivite, M., Enciso, V., García, B. y Túa, J., (2014): "Determinantes de la Responsabilidad Social Corporativa: La crisis y el Efecto Contagio", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 81, 127-161.

Cilla, A., (2005), "Los Recursos Humanos en el Modelo EFQM de Excelencia", *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, 38, 469-500

Climent, S., (2010), "ISO 9000 Vs. EFQM en las empresas certificadas en las normas ISO 9000 de la Comunidad Valenciana", *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 852, 169-187.

Confecámaras/Fomin, (2007), "Responsabilidad Social Empresarial. Manual de autoimplantación para la empresa". Confecámaras. Bogotá.

Cortina, A., (2004), "Ética de la empresa: no solo responsabilidad social". Conferencia de la 1ª sesión XIV seminario permanente de Ética Económica y Empresarial.

Escobar, N., (2012), "Las comunicaciones integradas de marketing (CIM) como pilar de la estrategia de marketing verde y sus implicaciones en la gestión ambiental", *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(2), 69-79.

European Foundation for Quality Management, (2013), "Modelo EFQM de Excelencia", *EFQM Publications*.

Fernández, M.; Muñoz, M.; Rivero, J.; Ferrero, I. (2008), "El gobierno corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa", *Colección economía y gestión*, 8, Universitat Jaume I.

Fisscher, O., Nijhof, A., (2005), "Implications of business ethics for quality management", *The TQM Magazine*, 17(2), 150-160.

Ghobadian, A., Gallear, D. y Hopkins, M., (2007), "TQM and CSR nexus", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (7), 704-721.

Gobierno de Chile. Comisión chilena del cobre. Unidad de Asuntos Internacionales y de Medio Ambiente, (2005), "Encuesta de responsabilidad social en las empresas de la gran minería de Chile".

Heras, I., (2006), "How Quality Management models influence company results- Conclusions of an empirical study based on the Delphi method", *Total Quality Management*, 17(6), 775-794.

Heras, I., Marimon, F., Casadesús, M., (2010), "ISO 9001 Vs. EFQM: A comparative analysis based on external independent data", XIV Congreso de Ingeniería de Organización (pp. 1575-1582). Donostia-San Sebastián.

International Organization for Standardization, (2005), "Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario", *AENOR*.

International Organization for Standardization, (2008), "Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos", *AENOR*.

IQNet, (2011), "SR10. "Sistemas de Gestión de la Responsabilidad Social. Requisitos", *AENOR*.

Jimenez, M., (2008), "Tendencia de la responsabilidad social empresarial a la excelencia corporativa", *Pecunia*, 6, 107-129.

Kim, D., Kumar, V., Murphy, S., (2010), "European Foundation for Quality Management Business Excellence Model", *International journal of quality & reliability management*, 27(6), 684-701.

Kok, P., Van der Wiele, T., McKenna, R., Brown, A., (2001), "A Corporate Social Responsibility Audit within a Quality Management Framework", *Journal of Business Ethics*, 31(4), 285-297.

López, f., (2002), "El análisis de contenido como método de investigación", *Revista de Educación*, Universidad de Huelva, 4, 167-179.

Magd, H., Curry, A., (2003), "ISO 9000 and TQM: Are they complementary or contradictory to each other?", *The TQM Magazine*, 15(4), 244-256.

Martín-Castilla, J., (2002), "Possible ethical implications in the deployment of the EFQM excellence model", *Journal of Business Ethics*, 39, 125-134.

Martinez, c., (2006), "El Análisis de Contenido", Guía de investigación sobre la paz, la Seguridad y la defensa, *Instituto Universitario "General Gutiérrez Mellado" de Investigación sobre la Paz, la Seguridad y la Defensa*, Madrid, 311-345.

Martinez-Costa, M., Martinez-Lorente, A., Choi, T., (2008), "Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: An empirical study of Spanish companies", *International Journal of Production Economics*, 113(1), 23-39.

Martinez-Costa, M., Martinez-Lorente, A., (2008), "Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales: una justificación desde las teorías institucional y de recursos y capacidades", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 34, 7-30.

Martinez-Lorente, A., Martinez-Costa, M., (2004), "ISO 9000 and TQM: substitutes or complementaries?: An empirical study in industrial companies", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(3), 260-276.

McAdam, R. y Leonard, D., (2003), "Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth", *Corporate Governance*, Vol. 3(4), 36-45.

Mellat-Parast, M., (2013), "Quality citizenship, employee involvement, and operational performance: an empirical investigation", *International Journal of Production Research*, 51(10), 2805–2820.

Mellat-Parast, M., Adams, S., (2012), "Corporate social responsibility, benchmarking, and organizational performance in the petroleum industry: a quality management perspective", *International journal of production economics*, 139(2), 447-458.

Organización de las Naciones Unidas, (1972), "Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente", Estocolmo.

Powell, T., (1995), "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.

Prajogo, D., Brown, A., (2006), "Approaches to adopting quality in SMEs and the impact on quality management practices and performance", *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(5), 555-566.

Punter, L. y Gangneux, D., (1998), "Social accountability: the most recent element to ensure total quality management", *Journal of Total Quality Management*, 9(4), 197-201.

Ross, J., (1993), "Total quality management: text, cases and readings", St. Lucie Press, VI, 325.

Sadikoglu, E., Zehir, C., (2010), "Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: an empirical study of Turkish firms", *International journal of production economics*, 127(1), 13-26.

Sila, I., (2007), "Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study", *Journal of Operations Management*, 25(1), 83-109.

Sitnikov, C. y Bocean, C., (2015), "The relationship between models of quality management and CSR", *Analele Universității Constantin Brâncuși din Târgu Jiu: Seria Economie*, 1(1), 177-182.

Sun, H., Li, S., Ho, K., Gertsen, F., Hansen, P., Frick, J., (2004), "The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(2), 131-153.

Tarí, J. y García, M., (2011), "La gestión de la calidad y la responsabilidad social en empresas de servicios", *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 8, 77-94.

Tummala, V.M. y Tang, C. L., (1996), "Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification. Core concepts and comparative analysis", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(4), 8-38.

Turban, D. y Greening, D., (1997), "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", *The Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.

Valor, C., De la Cuesta, M., (2003), "Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España", *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 2755, 7-20.

Wartick, S.L., Cochran, P.L., (1985), "The evolution of the corporate social performance model", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 10(4), 758-759.

Wood, D.J., (1991), "Corporate social performance revisited". *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), (1998), *Corporate Social Responsibility*, WBCSD, Geneva.

Zwetsloot, G., (2003): "From Management Systems to Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 201-207.

Master en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa
Trabajo Fin de Master

7. Anexo 1: Cuestionario enviado a Responsables de RSC

Su empresa ha sido seleccionada para participar en un estudio sobre Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC), por su alto desempeño en ambos ámbitos.

Sus respuestas serán muy valiosas e importantes para lograr una buena caracterización, por lo que le solicitamos su cooperación para responder, de manera franca y sincera, cada una de las afirmaciones del siguiente cuestionario.

Usted debe evaluar el grado de acuerdo/desacuerdo, en una escala 1-10, con cada una de dichas afirmaciones respecto de su empresa.

A continuación cumplimente el cuestionario, por favor.

Aspectos a valorar	← Completamente en desacuerdo					Completamente de acuerdo →				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valores y principios éticos										
La empresa tiene explicitada su Misión y Visión.										
En la Misión y Visión se incluyen consideraciones sobre la Responsabilidad Social Corporativa.										
En la redacción de la Misión y Visión participan distintos niveles de la empresa.										
En la redacción de la Misión y Visión se hacen consultas externas a la empresa (Proveedores, clientes, comunidad, etc.).										
La empresa tiene herramientas para poder valorar el grado de coincidencia entre los valores de la organización y los valores de los empleados.										
La empresa dispone de Códigos de Ética o Conducta formales.										
El Código de Ética o Conducta es refrendado por todos los trabajadores de la empresa.										
La empresa difunde y educa en valores y en códigos de ética regularmente y valora la eficacia de estas acciones.										
En las distintas instancias de la selección de personal se consideran aspectos relacionados con la ética.										

Master en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa

Trabajo Fin de Master

Existe la política de informar a los superiores sobre toda comisión, obsequio, etc. recibido u ofrecido por parte de terceros en relación a la actividad empresarial.																			
Se poseen normas que explícitamente prohíben prácticas discriminatorias en la empresa ya sea por raza, sexo, religión, etc.																			
La empresa posee un protocolo de actuación en caso de quejas, reclamaciones o incidencias relacionadas con la ética corporativa.																			
Gobierno Corporativo y transparencia																			
La empresa cuenta con representación de diferentes grupos de interés en los órganos de gobierno.																			
La empresa forma y sensibiliza a los gestores y administradores en relación con la Responsabilidad Social Corporativa.																			
La empresa cuenta con una estrategia de gobierno basada en la comunicación con los grupos de interés.																			
La empresa ha establecido canales de comunicación entre la Alta Dirección y los empleados, con información regular sobre los objetivos y estrategia a desarrollar.																			
Se incluye la transparencia como un valor corporativo.																			
La empresa extiende la discusión a los grupos de interés afectados por el tema en cuestión e incentiva la participación de estos como un mecanismo de gestión de transparencia de estrategias y resultados.																			
Empleados																			
La empresa cuenta con planes y programas de formación relativos a seguridad y salud laboral.																			
La empresa tiene certificada toda su cifra de negocio bajo algún estándar internacional de seguridad y salud laboral (por ejemplo, OHSAS 18001).																			
Existe preocupación por mejorar las condiciones de trabajo de los empleados más allá de las exigencias legales.																			
La empresa ha establecido programas de conciliación de la vida laboral y familiar que afectan a todos sus empleados (flexibilidad de horarios, teletrabajo, jornada reducida, etc.).																			
La empresa otorga beneficios adicionales a los establecidos por la ley en casos de baja por maternidad.																			
Se promueve la ocupación de cargos gerenciales por mujeres																			
La empresa consulta periódicamente a sus empleados para conocer su opinión acerca del desempeño de la empresa y sobre cómo mejorarlo.																			
La empresa realiza periódicamente encuestas o consultas para analizar el clima laboral, la satisfacción en el trabajo, las necesidades, etc.																			
Se apoyan proyectos en la comunidad que buscan mejorar la oferta laboral de profesionales cualificados provenientes de grupos usualmente discriminados en el mercado laboral.																			

Master en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa

Trabajo Fin de Master

La empresa mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, procurando el perfeccionamiento continuo de empleados, entre las que se cuentan el otorgamiento de becas de estudio.																				
La empresa realiza evaluaciones de desempeño tipo Evaluación 360 (empleado evaluado por superiores, subordinados e iguales).																				
La retribución de los empleados contempla incentivos por desempeño personal y otro componente ligado a los resultados de la empresa.																				
La empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias																				
Los empleados cuentan con beneficios sociales tales como planes de pensiones, seguro médico, asistencia legal, ayudas para cuidado de niños/mayores, etc.																				
Medio Ambiente																				
La empresa cuenta con planes estratégicos para la reducción del consumo de recursos, minimización de la contaminación y disminución de la generación de residuos.																				
Existen programas de medición de impacto ambiental y los resultados son comunicados a sus grupos de interés de manera efectiva.																				
La empresa tiene certificada toda su cifra de negocio bajo algún estándar internacional medioambiental (por ejemplo, ISO 14001 o EMAS).																				
Se han establecido iniciativas con otras entidades o empresas para luchar contra el cambio climático.																				
Empleados y proveedores participan en acciones de formación y sensibilización medioambiental.																				
Se establece un presupuesto anual para el diseño de productos/servicios con criterios ecológicos.																				
Participa en comités/consejos locales/regionales/nacionales para discutir la problemática ambiental junto al gobierno y la comunidad.																				
Contribuye a la preservación de la biodiversidad a través de proyecto (s) de conservación de áreas protegidas y/o programas de protección a animales amenazados de extinción.																				
Clientes																				
La empresa tiene certificada toda su cifra de negocio bajo algún estándar internacional de calidad (por ejemplo, ISO 9001 o EFQM).																				
Existen canales para medir periódicamente el nivel de satisfacción del cliente, y se establecen acciones de mejora en función de los resultados.																				
Existen canales claramente establecido para atender preguntas, quejas y reclamaciones de clientes.																				
Se han formalizado por escrito principios para el empleo de una publicidad respetuosa.																				
Proveedores																				

Master en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa

Trabajo Fin de Master

Existe canales de dialogo para conocer la opinión de los proveedores respecto de la empresa.										
En la selección de proveedores se tienen en cuenta criterios sociales y medioambientales.										
Existen mecanismos de medición del comportamiento de los proveedores en relación con prácticas responsables hacia empleados, medio ambiente, comunidad, etc.										
Comunidad										
Se establecen partidas presupuestarias concretas en los proyectos para el desarrollo de acciones sociales.										
Evalúa el impacto social de los proyectos y de las actividades sociales que apoya.										
Conoce profundamente el trabajo de ONGs y las apoya en proyectos específicos a través de donaciones y financiación de proyectos y/o desarrolla proyectos propios que benefician a la comunidad local.										
Existen programas de apoyo y promoción de actividades culturales, deportivas, educativas, etc.										
Se consulta a los trabajadores para la selección/desarrollo de los programas de apoyo a la comunidad que realiza la empresa.										
Existen programas de promoción del trabajo voluntario de los empleados en las comunidades donde opera.										
Se promueve la integración de personas con "capacidades diferentes" en la empresa										
La empresa procura involucrar a sus proveedores en programas y/o acciones de apoyo comunitario										