

Responsabilitat social i competitivitat: un model d'implementació en les organitzacions valencianes





Direcció tècnica

Autoria del document:
Miguel Ángel Moyano Santiago, Ph.D
Director de SOANDEX ASG

Direcció organitzativa

Raúl Torcal Ribes
Director de Cadir Capacitats diferents i responsables

Col·laboradors i ponents en la jornada

Carlos Alonso Ferrer
President de Cadir Capacitats diferents i responsables

Raúl Torcal Ribes
Director Associació Cadir

Laura Soler Azorín
Diputada i portaveu del PSPV en Les Corts Valencianes

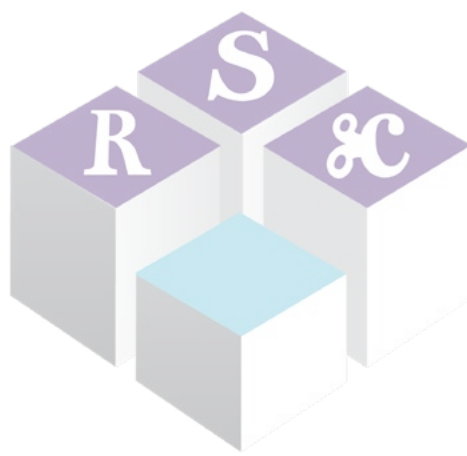
Carmen Picazo Lahiguera
Universitat de Saragossa. Departament de psicologia i sociologia

Luis Vaño Gisbert
President de CERMI CV

Miguel Ángel Moyano Santiago
Director de SOANDEX

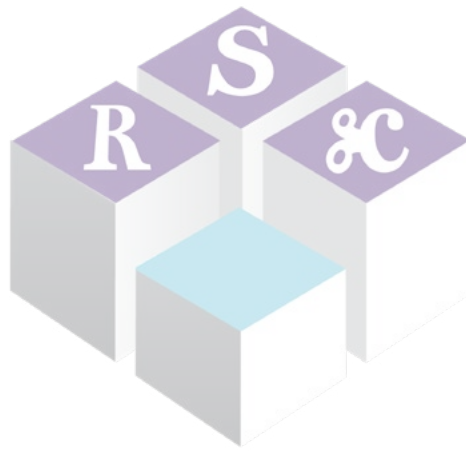
Aquest document tècnic ha sigut possible gràcies a la col·laboració i participació d'empreses i organitzacions valencianes¹ durant la jornada presencial del 27 de setembre de 2022, en la seu de Cadir a València, com a part del projecte subvencionat per la Generalitat Valenciana.

¹ Consultar en l'annex de participants en el jornada



ÍNDEX

RESUM.....	4
PRESENTACIÓ.....	5
INTRODUCCIÓ.....	6
AGENDA 2030.....	8
ISO 26000:2021 DE RESPONSABILITAT SOCIAL.....	10
Matèries i assumptes en ISO 26000:2021.....	11
PROCÉS D'IMPLEMENTACIÓ D'ISO 26000:2021.....	15
La Selecció d'assumpes, metes i indicadors	16
L'exercici pràctic de Cadir en el seu procés d'implementació..	17
Resultats de l'enquesta: matriu de rellevància i consens.....	18
Resultats de l'enquesta: valoració sobre l'eficàcia.....	19
Interpretació de la gràfica i la valoració sobre l'eficàcia.....	20
La presa de decisions i l'autodeclaració.....	20
PARTICIPANTS.....	21
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES.....	23



RESUM

Aquest quadern de treball recull de manera concisa l'objectiu plantejat en la jornada del 27 de setembre de 2022 en la seu de Cadir a València. Es tracta d'una breu formació sobre els conceptes fonamentals de la Responsabilitat Social amb referències als seus antecedents històrics, i una síntesi del significat dels impactes socials, mediambientals i de govern corporatiu.

En segon lloc, una exposició més detallada de la guia internacional de Responsabilitat Social ISO 26000:2021 com a referent d'àmpli espectre per a la implementació en tota mena d'organitzacions públiques i privades. Es detallen les matèries fonamentals i els assumptes relacionats amb cadascuna d'elles. Es descriu el procés d'implementació de manera progressiva i amb l'objectiu que es puga auditar per tercera part.

I, en tercer lloc, es mostren els resultats de la pràctica realitzada amb els grups d'interés el dia de la jornada. Es detalla la matriu d'assump-tes en funció de la rellevància que han aconseguit i el nivell de consens. Amb aquesta base, Cadir disposa d'informació d'alt valor per a incorporar a les seues decisions estratègiques, i pretén servir d'exemple per a altres empreses i entitats de la Comunitat Valenciana.



PRESENTACIÓ

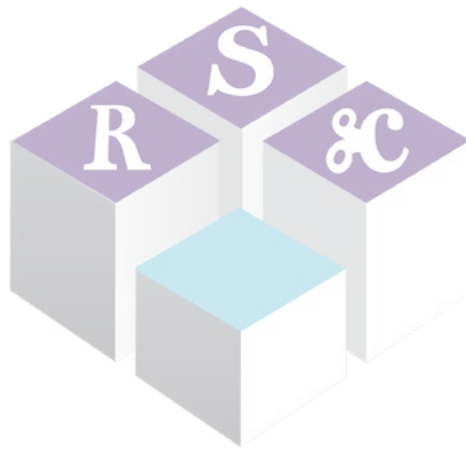
L'Associació Cadir Capacitats diferents i responsables va nèixer a la fi de 2020, amb l'objectiu de contribuir en la inclusió real de les persones en risc d'exclusió social. En particular, d'aquelles que amb diversitat funcional necessiten recursos i suports per a la seua integració sociolaboral. En aquests dos anys, difícils de gestionar a nivell global, hem anat creixent i oferint serveis segons les circumstàncies ho han anat permetent. Fruit d'aquest esforç, altres organitzacions i administracions públiques confien en Cadir i en el treball que realitzem.

Un exemple d'aquestes col·laboracions és el projecte finançat per la Conselleria de Participació, Transparència, Cooperació i Qualitat Democràtica de la Generalitat Valenciana. L'objectiu principal del qual és la formació i divulgació de la Responsabilitat Social de les empreses i organitzacions valencianes.

Per a això, hem comptat amb un equip de treball multidisciplinari; des de l'òptica acadèmica i universitària, el comitè d'entitats representants de persones amb discapacitat de la nostra comunitat autònoma (CERMI), representants polítics i assessors especialitzats. A més d'un jove equip d'homes i dones que s'han anat incorporant laboralment a Cadir.

La jornada presencial del 27 de setembre de 2022 va ser el punt d'inflexió del projecte. I fruit del contacte amb nombroses empreses i organitzacions i de la seua generosa participació, publiquem aquest quadern resum que pretén ser una guia pràctica per a impulsar la implementació de la Responsabilitat Social. Des d'aquestes línies vull agrair a tots els participants i col·laboradors en el projecte per les seues aportacions.

Carlos Alonso Ferrer
President de Cadir



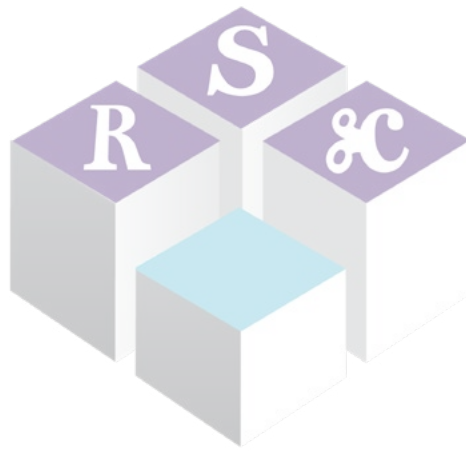
INTRODUCCIÓ

Des que en 1953 es va publicar l'obra *Social Responsibilities of the Businessman*¹ de l'economista nord-americà H.R. Bowen, molt s'ha parlat i escrit sobre la responsabilitat social. En aquells dies, era la primera vegada que es proposava l'idea que les empreses, voluntàriament, feren alguna cosa en benefici de la societat més enllà de les seues obligacions legals. Una idea, sens dubte controvertida, que va tindre els seus defensors i als qui, com el premi Nobel d'economia Milton Friedman, es van posicionar en el costat oposat. Les primeres teories sobre la Responsabilitat Social cal llegir-les en el context en el qual es van desenvolupar. Un capitalisme en expansió a Europa en una etapa de reconstrucció social després de la Segona Guerra Mundial.

Per la mateixa època, la preocupació pels factors ambientals va desembocar en les teories del calfament global en els anys setanta del segle XX. Des de llavors, les evidències mostren que el planeta es troba immers en un cicle de canvi climàtic. Una situació deguda, en part, a l'increment de la població i les seues necessitats de recursos, la globa-

lització i l'industrialització a gran escala de països amb grans necessitats d'energia (accions antròpiques).

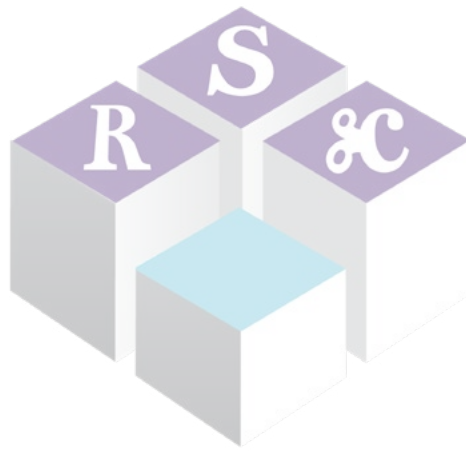
Són moltes les iniciatives que en aquest segle XXI es venen desenvolupant des d'organismes internacionals per a investigar, divulgar i conscienciar a la població sobre aquesta nova deriva social i mediambiental. Nacions Unides va fundar en 1988 el Grup Intergovernamental d'Experts sobre Canvi Climàtic, conegut com a IPCC per les seues sigles en anglés² i la seu central del qual es troba a Suïssa. Poc després, l'any 2000 es va llançar l'iniciativa Pacte Mundial, inaugurant el segle i el mil·lenni amb deu principis fonamentals sobre els Drets Humans a nivell global³. Més de mil entitats formen part d'aquesta iniciativa a tot el món a data de hui. En la majoria dels països hi ha projectes nacionals en la línia de gestionar els impactes socials i mediambientals, dependents d'organismes internacionals com a Nacions Unides o promogudes directament pels governs nacionals i autonòmics.



La resposta del sector privat i empresarial ha anat en augment, juntament amb la creació d'associacions i fundacions relacionades. Hui són un gran nombre d'empreses i organitzacions, de totes les grandàries i sectors, les que estan no sols compromeses amb un millor acompliment social, mediambiental i de govern corporatiu, sinó que alhora fan d'ambaixadores d'aquestes polítiques en desplegar-les en les seues cadenes de subministraments i de valor. La competitivitat està cada vegada més relacionada amb aquestes demandes que la societat ja entén com una necessitat: ser socialment responsables des de tots els àmbits de l'activitat.

Conscients d'aquesta demanda social, la regulació legal a nivell internacional (àmbit europeu), i nacional en la majoria dels països, ha suposat un notable impuls al desenvolupament de lleis i normatives que conformen una base sòlida d'actuacions. Un punt d'inflexió el va marcar sens dubte la Directiva Europea 2014/95/UE del Parlament Europeu i del Consell, relativa als informes no financers de les empreses⁴. Per la qual s'instava els països membres a

transposar i desenvolupar les lleis nacionals necessàries per a portar-la a efecte. Va ser un pas determinant perquè les empreses inclogueren, de manera progressiva, indicadors socials i mediambientals en els seus sistemes de gestió de l'activitat. En 2018 va entrar en vigor a Espanya la Llei 11/2018 d'Informació no financera i Diversitat, coneguda com a Llei LINF, que donava compliment a la directiva de l'any 2014. La Responsabilitat Social de les empreses i organitzacions ha anat, de la mà d'aquestes i moltes altres iniciatives i regulacions, passant a formar part de la gestió de l'activitat. És imprescindible per a una bona implementació de les accions socials i mediambientals que els màxims òrgans de direcció es comprometen. Només des d'una perspectiva estratègica, conscients de què no es tracta d'un "buenismo" mal entés sinó d'un requeriment dels grups d'interés, s'entendran millor els beneficis, el retorn, la disminució de riscos com el de reputació i l'increment de la competitivitat en els mercats.



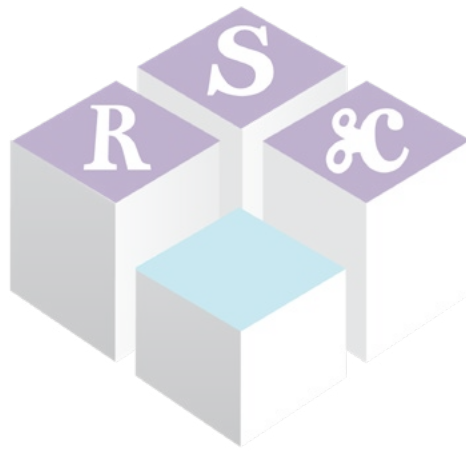
AGENDA 2030

El 25 de setembre de l'any 2015 els líders mundials obtingueren un acord sobre quins havien de ser els objectius globals dels següents 15 anys. Naixia així la coneguda com a Agenda 2030, vinculada al Desenvolupament Sostenible. Es tracta d'un full de ruta integrador per a tots els sectors públics i

privats a nivell mundial. Amb objectius ambiciosos, però que donen resposta a reptes no menys importants. Hui dia, 7 anys després, són moltes corporacions internacionals i institucions públiques, les que han integrat els ODS i els seus indicadors de seguiment en les seues estratègies al màxim nivell.

OBJETIVOS **DE DESARROLLO SOSTENIBLE**





Un sistema de gestió de la Responsabilitat Social hauria de considerar i integrar els ODS de l'Agenda 2030. Parell això, des de Cadir hem pres com a referència per a aquest treball, i per a la nostra pròpia implementació una de les guies internacionals de major prestigi com és ISO 26000:2021⁵. Un camí que, de la mà dels ODS, porta a tot tipus d'empreses i organitzacions, de qualsevol grandària i sector, a obtenir un reconeixement auditat per tercera part. ISO 26000:2021 i els ODS⁶ són una eina essencial en la relació amb els grups d'interés: fundacions, entitats del tercer sector, Administracions públiques i empreses.

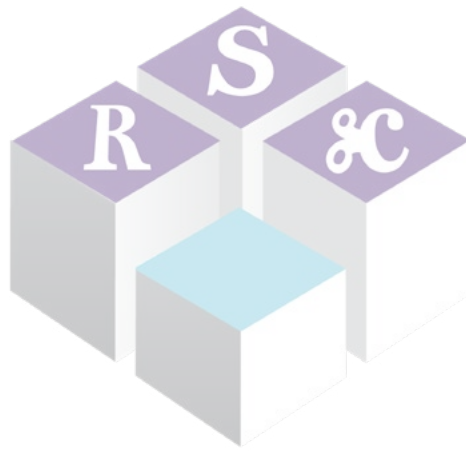
És només un exemple de la rellevància de vincular les accions i plans amb objectius definits per organitzacions com a Nacions Unides, i sistemes de normalització internacional com a ISO.

En aquest document mostrarem el contingut de la guia a grans trets, en relació amb les matèries i assumptes que aborda, la forma correcta d'implementar-la i associar-la als ODS i, finalment, la possibilitat d'auditar per tercera part com a garantia de solvència davant els grups d'interés. El sector o la grandària de l'empresa o l'organització no són, de cap manera, una barrera que impedisca iniciar un camí de millora de la competitivitat i la reputació.

En el sector de la inclusió laboral de persones amb discapacitat els ODS com el número 8 cita literalment:

8.5 D'ací a 2030, aconseguir l'ocupació plena i productiva i el treball decent per a totes les dones i els homes, inclosos els joves i les persones amb discapacitat, així com la igualtat de remuneració per treball d'igual valor.



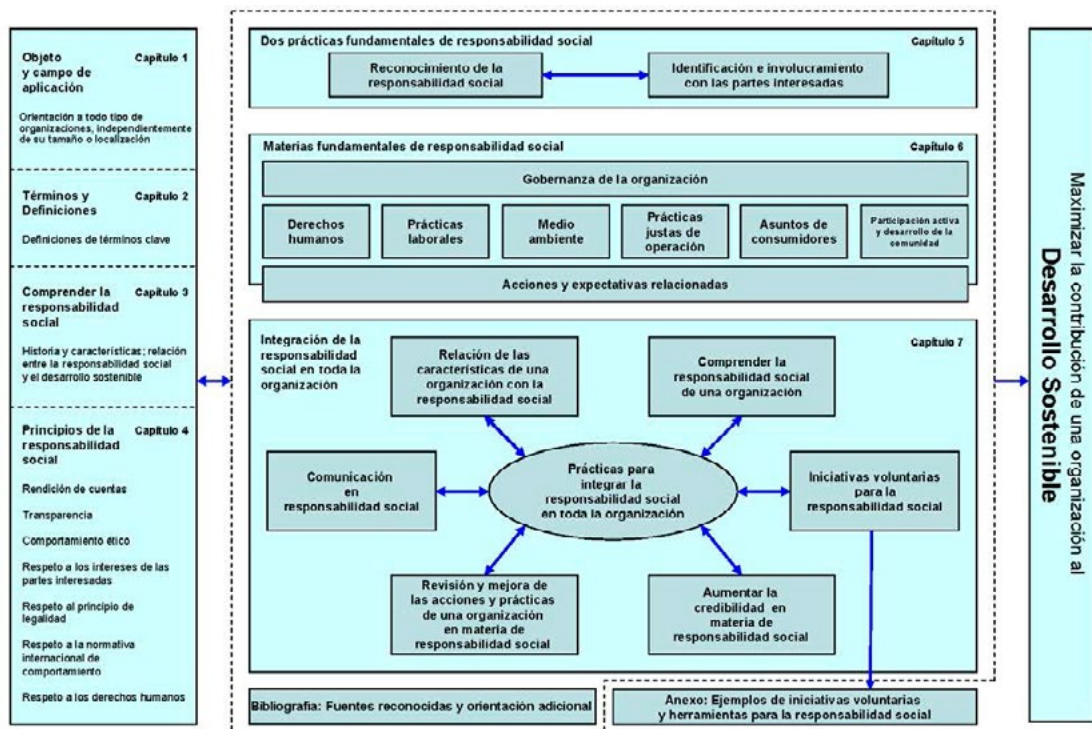


ISO 26000:2021 DE RESPONSABILITAT SOCIAL

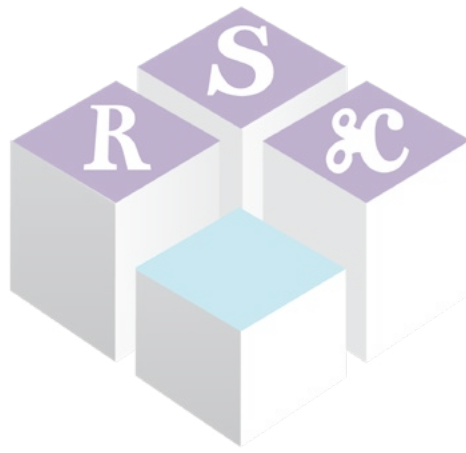
ISO 26000 es va publicar per primera vegada en 2010 després d'un llarg procés d'elaboració en el qual van participar 450 experts de tot el món. Posteriorment, es van realitzar dues revisions: una l'any 2012 i, l'actual, que en essència no ha patit grans variacions en 2021. Es tracta d'una guia que conté

set matèries fonamentals de Responsabilitat Social que, al seu torn, engloben trenta-sis possibles assumptes que seran d'interès per a cada entitat segons la seua activitat i capacitat per a implementar plans d'acció i transformació.

Esquema general de la guia ISO 26000:2021



[Link Font](#)



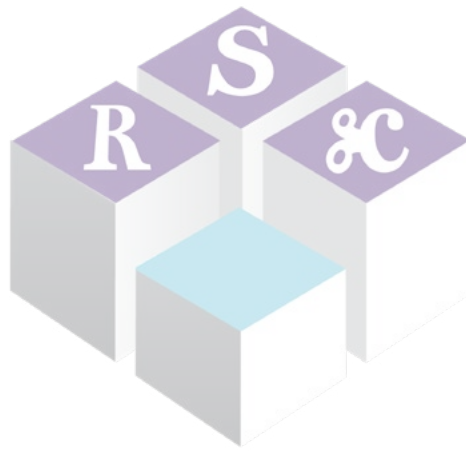
Matèries i assumptes en ISO 26000:2021

La **Governança** de l'organització és la primera matèria que trobem en la guia, i fa referència als processos i estructures en la presa de decisions. La **Governança** ha de basar-se en el lideratge de l'organització al més alt nivell, i considerar els principis que es defineixen en la guia: rendició de comptes, transparència, comportament ètic, respecte als interessos de les parts interessades, respecte al principi de legalitat, a la nor-

ma internacional de comportament i als drets humans. Per tant, es requereix d'un compromís estratègic capaç de projectar l'acció cap als objectius que s'establisquen en cada cas. Aquest primer pas, reflexiu i de presa de consciència, és imprescindible abans d'abordar la pertinència i prioritat de les matèries i assumptes en cadascuna d'elles, que es presenten a continuació:

Materia fundamental : Derechos humanos	6.3
Asunto 1 : Debida diligencia	6.3.3
Asunto 2 : Situaciones de riesgo para los derechos humanos	6.3.4
Asunto 3 : Evitar la complicidad	6.3.5
Asunto 4 : Resolución de reclamaciones	6.3.6
Asunto 5 : Discriminación y grupos vulnerables	6.3.7
Asunto 6 : Derechos civiles y políticos	6.3.8
Asunto 7 : Derechos económicos, sociales y culturales	6.3.9
Asunto 8 : Principios y derechos fundamentales en el trabajo	6.3.10

És necessari que l'entitat analitzi i seleccione, almenys, un dels assumptes de cadascuna de les matèries.



No hi ha preferències específiques, ni l'ordre en el qual s'indiquen els assumptes obliga a començar pel primer de la llista –en el cas de Drets Humans és deguda diligència–, sinó que serà l'equip encarregat de la implementació

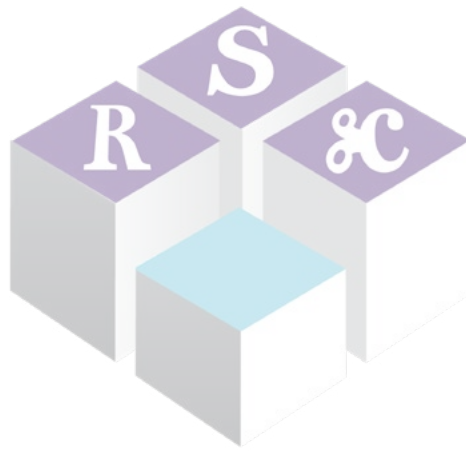
qui decidisca el més apropiat, o quants d'ells ho són per a començar. Per a cadascun dels assumptes, la guia ofereix aclariments i suggeriments sobre el seu contingut i pertinència.

Materia fundamental: Prácticas laborales	6.4
Asunto 1: Trabajo y relaciones laborales	6.4.3
Asunto 2: Condiciones de trabajo y protección social	6.4.4
Asunto 3: Diálogo social	6.4.5
Asunto 4: Salud y seguridad ocupacional	6.4.6
Asunto 5: Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	6.4.7

En el sector de la inclusió laboral de les persones amb discapacitat, la matèria fonamental Pràctiques Laborals, ofereix cinc assumptes relacionats amb l'activi-

tat de les empreses i associacions participants en la jornada organitzada per Cadir.

Materia fundamental: El medioambiente	6.5
Asunto 1: Prevención de la contaminación	6.5.3
Asunto 2: Uso sostenible de los recursos	6.5.4
Asunto 3: Mitigación y adaptación al cambio climático	6.5.5
Asunto 4: Protección del medioambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales	6.5.6

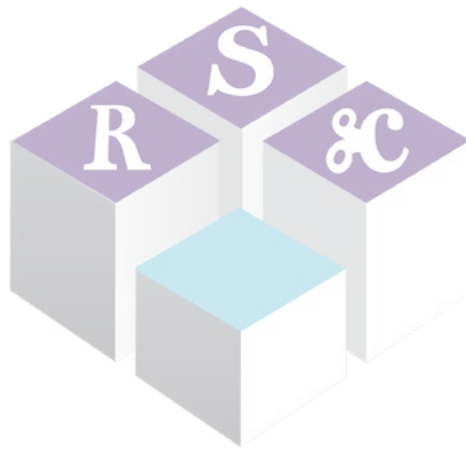


L'ús de material reciclat o el mesurament de CO₂ per a prendre accions de compensació són les accions més habituals en medi ambient.

Materia fundamental: Prácticas justas de operación	6.6
Asunto 1: Anti-corrupción	6.6.3
Asunto 2: Participación política responsable	6.6.4
Asunto 3: Competencia justa	6.6.5
Asunto 4: Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	6.6.6
Asunto 5: Respeto a los derechos de la propiedad	6.6.7

La responsabilitat social hauria de ser extensiva a tota la cadena de valor de l'activitat de les empreses.

Materia fundamental: Asuntos de consumidores	6.7
Asunto 1: Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación	6.7.3
Asunto 2: Protección de la salud y la seguridad de los consumidores	6.7.4
Asunto 3: Consumo sostenible	6.7.5
Asunto 4: Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	6.7.6
Asunto 5: Protección y privacidad de los datos de los consumidores	6.7.7
Asunto 6: Acceso a servicios esenciales	6.7.8
Asunto 7: Educación y toma de conciencia	6.7.9



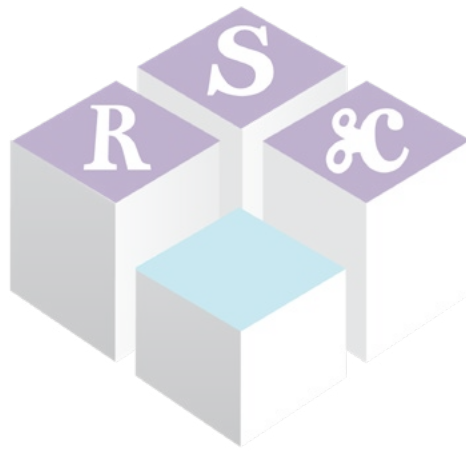
Són fonamentals el respecte pels drets dels usuaris o clients, la transparència en la comunicació i el diàleg amb tots els grups d'interés.

Materia fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad	6.8
Asunto 1 : Participación activa de la comunidad	6.8.3
Asunto 2 : Educación y cultura	6.8.4
Asunto 3 : Creación de empleo y desarrollo de habilidades	6.8.5
Asunto 4 : Desarrollo y acceso a la tecnología	6.8.6
Asunto 5 : Generación de riqueza e ingresos	6.8.7
Asunto 6 : Salud	6.8.8
Asunto 7 : Inversión social	6.8.9

I, finalment, convertir la responsabilitat social i els seus resultats en una oportunitat de relació amb la comunitat. Els resultats i impactes positius i negatius han de ser comunicats, perquè amb el suport de totes les parts interessades es vagen complint les metes establides.

En aquest punt hem fet els primers passos en la implementació del nostre sistema de Responsabilitat Social basat en ISO 26000:2021:

- **Compromís estratègic i reconeixement dels màxims responsables de l'empresa o organització.**
- **Visió àmplia del contingut de la guia.**
- **Assimilar el concepte de cadascuna de les set matèries.**
- **Reflexionar sobre quin o quins dels assumptes s'adapten millor a cada cas particular (almenys, un assumpte de cadascuna de les matèries).**



PROCÉS D'IMPLEMENTACIÓ D'ISO 26000:2021

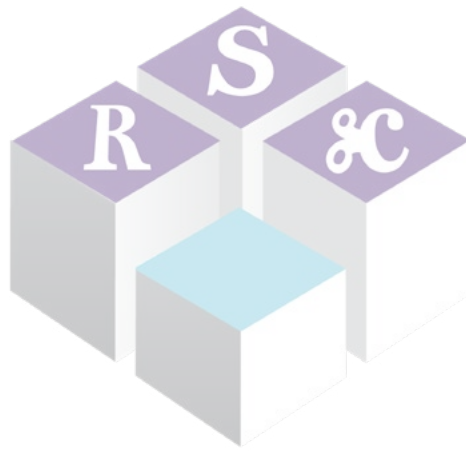
La implementació de la guia de Responsabilitat Social es resumeix en cinc senzills passos. I una acció fonamental: el diàleg amb els grups d'interés.



Una vegada s'ha pres la decisió al més alt nivell, com s'ha dit anteriorment, i es compta per tant amb el compromís i el suport de la direcció, arriba el moment de l'**Autoevaluació**.

Es tracta d'una fase d'anàlisi **interna** en el qual l'organització, a través de l'equip

d'implementació, duu a terme un estudi de tots els departaments per a evidenciar aquelles accions, plans i estratègies que estan relacionades amb aspectes de Responsabilitat Social.



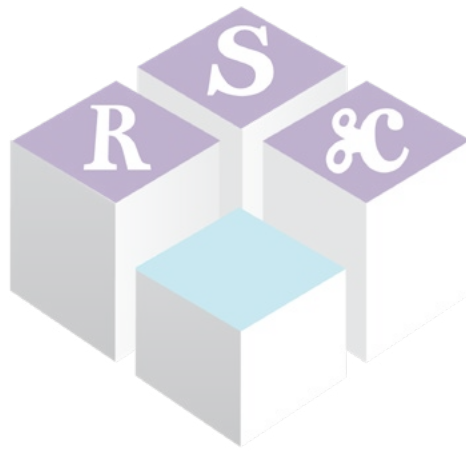
És freqüent que les organitzacions realitzen accions com a reducció de despesa energètica, reciclatge de materials, accions socials en la comunitat, formació i suport a grups vulnerables, plans d'igualtat i un llarg etcètera. Totes elles, amb un encaix adequat en diferents matèries i assumptes de Responsabili-

tat Social que s'han anat implementant al marge d'una estructura concreta o sistema de gestió i que, en molts casos manquen d'objectius i indicadors. Aquesta avaluació de base servirà a l'entitat per a conèixer d'on part i per a fixar les metes al llarg del temps.

La Selecció d'assumpes, metes i indicadors

Una de les consideracions més importants que ha de tindre una organització responsable és el diàleg amb els seus grups d'interés. De les decisions o plans estratègics disponibles i d'aqueix contrast amb les parts interessades és d'on cal esperar una vertadera Responsabilitat Social. En els instruments de comunicació; ja siguen memòries anuals o informes de sostenibilitat, es fa cada vegada més necessari un apartat sobre aquesta mena de diàleg. Una eina que dota de credibilitat i transparència el que l'organització comunica a la societat en la qual exerceix la seua activitat. Sobretot, es fa necessària aquesta interacció perquè l'anàlisi sobre el rellevant no siga només una decisió interna, sinó fruit del consens entre les parts inte-

ressades i les prioritats estratègiques de l'organització. El mètode més eficaç, des del nostre punt de vista, per a dur a terme aquest diàleg és **el procés de construcció d'una matriu de rellevància i consens**.^{7,8} El que permet contrastar amb els grups d'interés la importància que li donen als assumptes que proposem prioritzar, i el nivell d'acord que existeix entre ells. És de vital importància que la metodologia utilitzada siga solvent des d'un punt de vista tècnic i acadèmic i que compte amb experiència pràctica. Un dels mètodes més habituals és la realització d'entrevistes, enquestes i grups de discussió o focus group.



L'exercici pràctic de Cadir en el seu procés d'implementació

Pas 1.- La preparació, el compromís i el lideratge al més alt nivell de l'organització com es recull en el document d'acte declaració responsable que es farà públic juntament amb l'acreditació de l'auditoria de tercera part.

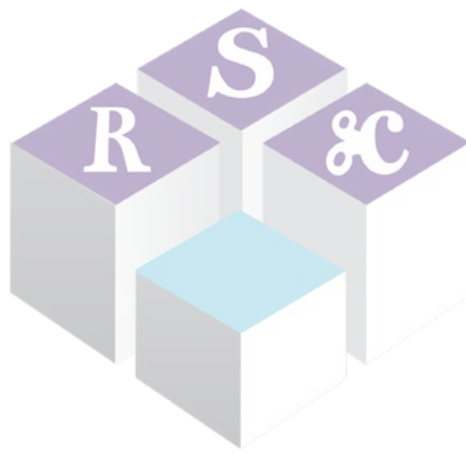
Paso 2.- L'autoavaluació del pla estratègic bianual i la seua comparació amb els trenta-sis assumptes que contenen les set matèries d'ISO 26000:2021. L'objectiu d'aquesta fase va ser la selecció d'una sèrie d'assumptes relacionats amb l'activitat de Cadir, i sotmetre'ls a la consideració dels participants en la jornada. Per a això es va realitzar una enquesta mitjançant escala Likert de cinc punts, en la qual els enquestats van valorar entre 1 i 5 de menor a major nivell d'importància atribuïda a cadascuna de les qüestions plantejades.

☛ Marque el valor que más se ajusta a su opinión para cada uno de los asuntos: siendo 1 muy poco importante, 2 un poco, 3 nivel medio de importancia, 4 importante y 5 imprescindible o muy importante. Aplicado a la actividad de Cadir y del sector inclusión laboral.

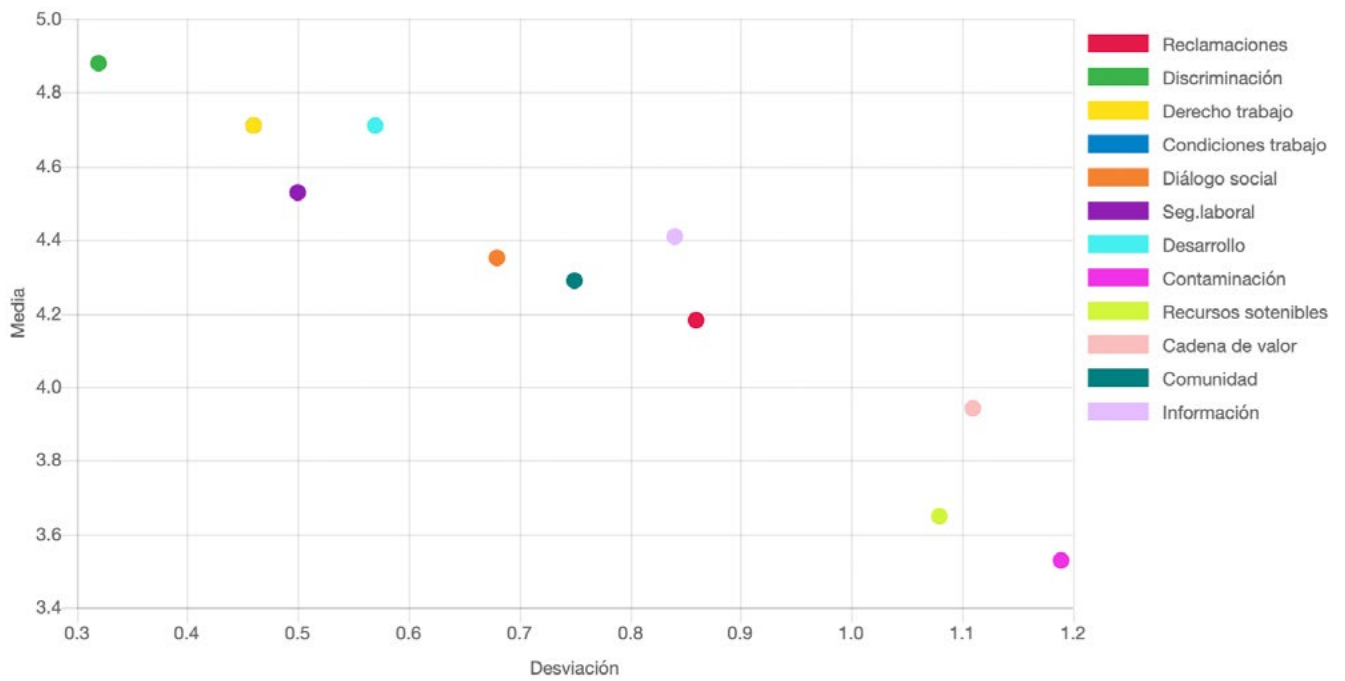


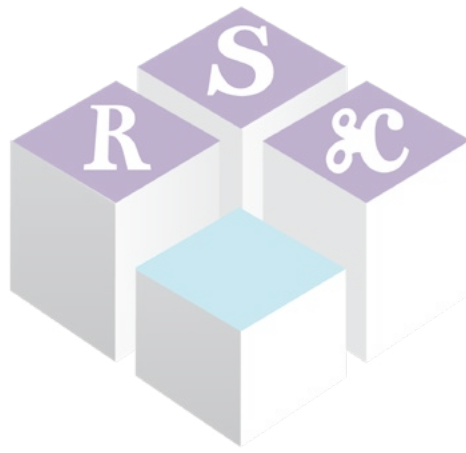
Relación de asuntos a valorar. Marque para cada uno de ellos su estimación de importancia	1	2	3	4	5
Resolución de reclamaciones de ciudadanos y usuarios de los servicios					
Discriminación y grupos vulnerables					
Principios y derechos fundamentales en el trabajo					
Condiciones de trabajo y protección social					
Diálogo social					
Salud y seguridad ocupacional					
Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo					
Prevenir la contaminación					
Uso de recursos sostenibles					
Promover la responsabilidad social en la cadena de valor					
Participación activa en la comunidad					
Información objetiva y prácticas justas de contratación					

*Taula de 12 assumptes seleccionats per Cadir d'entre els 36 disponibles en ISO 26000:2021



Resultats de l'enquesta: matriu de rellevància i consens

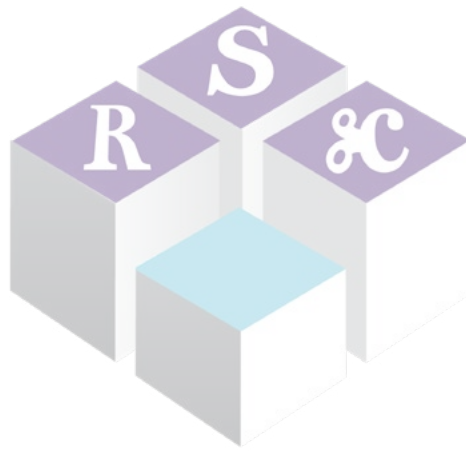




Resultats de l'enquesta: valoració sobre l'eficàcia

Análisis de Eficacia

<u>ASPECTO</u>	<u>EFICACIA</u>
Discriminación	97,65%
Derecho Trabajo	94,12%
Condiciones trabajo	94,12%
Desarrollo	94,12%
Seguridad Social	90,59%
Información	88,24%
Diálogo Social	87,06%
Comunidad	85,88%
Reclamaciones	83,53%
Cadena de valor	78,82%
Recursos Sostenibles	72,94%
Contaminación	70,59%



Interpretació de la gràfica i la valoració sobre l'eficàcia

La matriu de rellevància i consens mostra els resultats en els següents termes:

Rellevància: segons la posició de la puntuació mitjana de cada assumpte. A major puntuació en l'eix de les ordenades (escala dinàmica), major rellevància concedida.

Consens: segons la desviació de cada assumpte sobre la mitjana. A major desviació menor consens entre els enquestats.

Valoració sobre l'eficàcia seguint el model economètric MODE⁹, l'organització pot determinar el percentatge d'eficàcia que tindran les seues accions en cada assumpte, des de la perspectiva de valor atribuït pels grups d'interès consultats.

La presa de decisions i l'autodeclaració

Obtinguts els resultats, l'organització té els elements necessaris per als seus processos de decisió: priorització, elaboració de plans d'acció i de continuïtat, fixar els indicadors (per exemple, amb base en els ODS de l'Agenda 2030), els sistemes de revisió i les auditories de seguiment.

La autodeclaració signada pel màxim responsable de l'organització és el document de compromís **públic**, que ha de ser comunicat internament i exposat i accessible als grups d'interès. Amb aquesta anàlisi l'informe de Responsabilitat Social o Sostenibilitat anual es veurà reforçat per la robustesa tècnica del model.

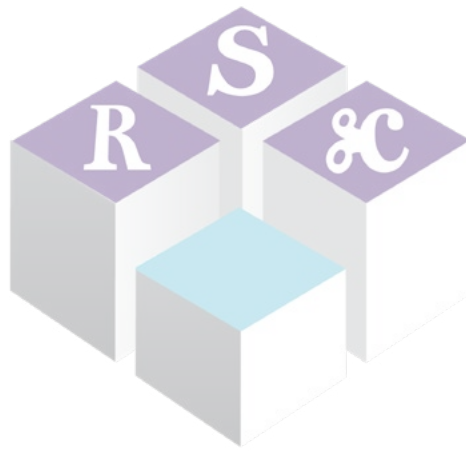
El procés finalitza amb l'auditoria **de tercera part**. ISO 26000:2021 implementada.

PARTICIPANTS



PARTICIPANTS





REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- 1.-** Howard. R. Bowen. Social Responsibilities of the Businessman (1953). University of Iowa Press (2013). 248 pàgines. Disponible en: <https://bit.ly/3CQWibY>
- 2.-** Panell Intergovernamental del Canvi Climàtic (IPCC). <https://www.ipcc.ch/languages-2/spanish/>
- 3.-** Pacte Mundial de Nacions Unides. <https://www.pactomundial.org>
- 4.-** Directiva Europea 2014/95/UE del Parlament Europeu i del Consell. Disponible en: <https://boe.es/doue/2014/330/L00001-00009.pdf>
- 5.-** Visió general de la Guia internacional de Responsabilitat Social ISO 26000:2021 https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- 6.-** ISO 26000 i els ODS. Disponible en: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100401_sp.pdf
- 7.-** Muñoz-Torres, MJ. Fernández-Izquierdo, DT.. Rivera-Lliri, J. León-Soriano, R. Escrig-Olmedo. E. Ferrero-Ferrero, I. Materiality Analysis for CSR Reporting in Spanish SMEs. International Journal of Management, Knowledge and Learning, 1 (2). 2012; p. 231-50.
Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/288657955_Materiality_analysis_for_CSR_reporting_in_Spanish_SMEs
- 8.-** Moyano Santiago DT., Rivera Lliri JM. Aspectes rellevants per al disseny de plans de salut sostenibles orientats als grups d'interès. una proposta basada en la guia ISO 26000:2010. Rev. Espanyola de Salut Pública.2017;91:18 de gener 201701005. Disponible en: <https://scielo.isciii.es/pdf/resp/v91/1135-5727-resp-91-201701005.pdf>
- 9.-** MODE: Model de Diàleg Eficient amb els Grups d'Interés (SOANDEX). <https://modeonline.es>



Capacidades diferentes
y responsables.

Crece
con
Cadir

Cadir
Capacidades diferentes
y responsables



Associació CADIR. Capacitats Diferents i Responsables
Agència de Col·locació i Recol·locació
Carrer Menéndez i Pelayo 3-5 Sota
46010 VALÈNCIA, València
Telèfon: 960301644
cadir@cadir.es