

# **La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa**

Título:

La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa

Autor:

Francisco Ogalla Segura

ISBN: 84-609-9133-4

Depósito Legal: M-5997-2006

Dirección de Proyecto y Contenidos:

Germán Granda y Jaime Silos

Edita:

FORETICA

FORO PARA LA EVALUACION DE LA GESTION ETICA (FORETICA)

Plaza Canalejas 6, 4º izqda.

28014 Madrid

[www.foretica.es](http://www.foretica.es)

[foretica@foretica.es](mailto:foretica@foretica.es)

Diseño:

Medialuna Comunicación S.L.

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeren, plagiaran, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier medio, sin la preceptiva autorización.

# **La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa**

**El autor:**

## **Francisco Ogalla Segura**

Francisco Ogalla Segura ha desarrollado su carrera profesional en Renfe donde ha ejercido, entre otras responsabilidades, como Jefe de Calidad de Servicios Informáticos y Jefe del Área de Evaluación de Proveedores. En la actualidad desempeña el cargo de Jefe de Gabinete de Planificación e Integración de Sistemas.

En relación con la calidad y la gestión es: Evaluador del Modelo EFQM de Excelencia, Gestor de los Sistemas de la Calidad (certificación EOQ) y Auditor “ISO 9000” (Lloyd’s, LRQA Auditor).

Ha diseñado e implementado, para Servicios Informáticos Renfe, un sistema de gestión enfocado desde los principios del Modelo EFQM, las propuestas de la Norma ISO 9004:2000 y la gestión por procesos, facilitando una visión integrada de gestión. Asimismo, ha aplicado una visión transversal del Modelo EFQM como herramienta de evaluación del sistema de gestión de los proveedores.

Ha escrito diversos artículos en las revistas: FORUM CALIDAD (donde ganó el primer premio de calidad por escrito), EXCELENCIA, CALIDAD y SOFT&CALIDAD, revista de la que fue Director (2000 - 2002). Autor del libro “Sistema de Gestión. Una guía práctica”.

# I. Necesidad de un sistema integrado de gestión

En el marco competitivo en el que actualmente se encuentran las empresas están confluyendo dos hechos importantes:

1. la asunción de los principios del desarrollo sostenible y,
2. la orientación a las partes interesadas.

Estos dos puntos obtendrán una ventaja competitiva real si la empresa alcanza una buena reputación, y, para ello, es necesario enfocar los procesos de negocio desde valores compartidos, capaces de imprimir un carácter ético a la organización. Podemos decir que la gestión ética y socialmente responsable en la organización se ha convertido en un elemento esencial de gestión.

¿Cómo llevar estos conceptos a la práctica real de la empresa?. La interacción de los enfoques de negocio, las políticas definidas y los compromisos éticos contraídos, a través de los valores asumidos por la organización, aconsejan implementar un sistema integrado de gestión en la empresa. Este sistema integrado habría que verlo desde dos dimensiones:

- Integración de la estrategia corporativa y de la operativa, que elimine la brecha existente entre ambas estrategias,
- Integración de las actuaciones que realiza la empresa para desarrollar sus procesos productivos (eficacia y eficiencia del proceso, impacto ambiental y prevención de riesgos laborales).

Consideramos que el elemento fundamental de gestión capaz de hacer realidad esta integración es el sistema de indicadores. Por un lado, da la información necesaria en todos los ámbitos de la empresa para la toma de decisiones, por otro, garantiza plenamente la transparencia en la edición de memorias de sostenibilidad.

Si los indicadores de gestión miden los resultados de los procesos desde un saber técnico, y se refieren al cómo lo hemos hecho, el indicador del valor ético nos debe decir el por qué lo hemos hecho, dentro del marco social y humano en el que se inscribe (aplicación de la norma SGE 21. Ver: Punto 2. OBJETO de la norma).

El sistema integrado de gestión que se propone parte de las propuestas del Modelo EFQM de Excelencia, del Marco de Trabajo de EFQM para Responsabilidad Social Corporativa, la Norma ISO 9004:2000, ISO 14001, la Norma SGE 21 de FORÉTICA, Pacto Mundial, la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad (GRI), la Norma OHSAS 18001. Este punto de partida garantiza un enfoque del sistema de gestión desde los principios del desarrollo sostenible.

## II. Objetivos del sistema de gestión

- Crear una arquitectura de gestión que sustente la interrelación entre las políticas, estrategias, comportamientos y procesos de la empresa.
- Enfocar las actividades de la organización (procesos de negocio) desde los principios del desarrollo sostenible y valores compartidos.
- Ser el marco general donde ubicar las diferentes iniciativas, eliminar duplicidades e identificar carencias.
- Proporcionar la base para establecer en la organización un mismo lenguaje y forma de pensar.
- Ser la herramienta de autoevaluación para medir en que lugar se encuentra la empresa en el camino hacia la excelencia.
- Consolidar un comportamiento ético.

### III. Asunción de los principios del desarrollo sostenible

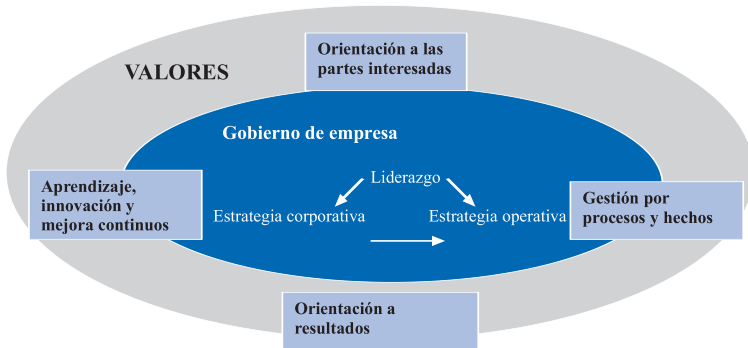
La asunción de estos principios conlleva los siguientes compromisos:

- Satisfacer las necesidades de las partes interesadas sin comprometer las posibilidades de que futuras generaciones puedan satisfacer sus necesidades.
- Adoptar los principios del desarrollo sostenible voluntariamente, antes de que obligue la Ley, porque es de interés a largo plazo.
- Integrar en la gestión diaria la dimensión económica, social y ambiental.
- Aceptar las propuestas de la Responsabilidad Social Empresarial (contribución empresarial al desarrollo sostenible) como centro de la estrategia de gestión de la organización.

Beneficios que resultan de la integración del desarrollo sostenible en la organización:

- Incremento del valor de la marca.
- Mayor acceso a la financiación.
- Recursos laborales más seguros y fidelizados.
- Un buen gobierno de empresa corporativo.
- Personal motivado.
- Clientes fidelizados.
- Partes interesadas confiadas.
- Una buena imagen pública.

## IV. Marco conceptual de gestión



### 4.1 Áreas fundamentales en el marco conceptual

- **Valores**, código ético y comportamientos (cultura empresarial) que sustenta el desarrollo de los procesos de negocio y, por tanto, del sistema integrado de gestión. (6.1.4 de la Norma SGE 21)
- **Conceptos fundamentales de gestión**, derivados de los valores:
  - Orientación a las partes interesadas.
  - Gestión por procesos y hechos.
  - Orientación a resultados.
  - Aprendizaje, innovación y mejora continuos.
- **Estructura (arquitectura) del sistema de gestión**:
  - Estrategia corporativa.
  - Estrategia operativa.

Los valores y los conceptos fundamentales derivados de éstos son la base para la cultura empresarial de la organización. Lo expuesto hasta ahora facilita un enfoque de gestión asociado a la gestión de la ética. Ver: Punto 6.1 ALTA DIRECCIÓN, de la Norma SGE 21.

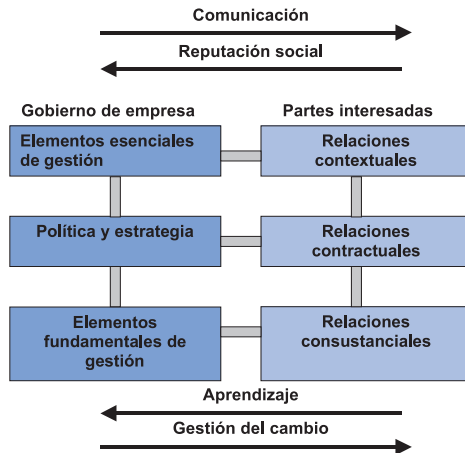


La arquitectura del sistema de gestión la constituye los elementos de gestión que se utilizan para identificar y desarrollar:

- **La estrategia corporativa** (elementos esenciales de gestión). Define el ámbito de la empresa en términos de sectores y mercados en los que compete.
- **La estrategia operativa** (elementos fundamentales de gestión). Se ocupa de cómo compete la empresa en determinados sectores o mercados (eficacia y eficiencia del proceso de negocio).
- **Los flujos de información** que permiten establecer relaciones con las partes interesadas, vistas como ventaja competitiva (comunicación *versus* reputación social; aprendizaje *versus* gestión del cambio).

La estrategia corporativa define el ámbito de negocio, la estrategia operativa determina cómo navegar en ese ámbito.

### 4.2 Representación del sistema de gestión (arquitectura)



### 4.3 Contenido y estructura del sistema de gestión

El sistema de gestión se articula en dos grandes bloques: gobierno de empresa y relación con las partes interesadas.

Las seis cajas del modelo muestran los grupos de elementos de gestión que se han de tener en cuenta para desarrollar la acción de gestionar y que constituirán la arquitectura de gestión que se desea. Vamos a recordar que los valores, considerados un elemento esencial de gestión, en esta propuesta de enfoque al desarrollo sostenible son la base de las políticas y de los comportamientos, por eso los hemos considerado como una pata del trípode que sustenta el sistema. Aquí debe comenzar la gestión de la ética.

Las flechas representadas arriba indican la importancia de la comunicación en el modelo y la de la reputación corporativa como ventaja competitiva, así como la relación entre ambas. Las flechas representadas abajo indican la importancia del aprendizaje y el motor que es para el cambio.

## V. Áreas que sustentan el desarrollo del sistema de gestión

### 5.1 Valores

Conjunto de comportamientos que desarrolla la organización. Constituyen la base de sus actuaciones y, por tanto, de las actitudes que se esperan de los colaboradores. Los valores son el *fundamento de la cultura empresarial*, del enfoque de los procesos y de la imagen de marca que legitima la aceptación social de la empresa. Los valores nos ayudan a conseguir, a través del comportamiento, los objetivos propuestos como visión de empresa. Son los *conceptos fundamentales para desarrollar la política*. Partiendo de los valores tenemos que construir una personalidad propia que sea coherente entre lo que dice y lo que hace. Aquí, en la identificación de valores y en el desarrollo de los mismos comienza a tener sentido la gestión de la ética.

*Los valores éticos de la empresa son la base desde la que se aborda el enfoque al desarrollo sostenible.*

*Pirámide de responsabilidades de la empresa*

<b>Responsabilidades</b>	<b>Valores</b>
Con las partes interesadas	-Comportamiento corporativo comprometido -Calidad y seguridad con el cliente -Enfoque al desarrollo sostenible -Comunicación activa
Éticas	-Obligación de hacer lo que es correcto, justo y bueno
Legales	-Obedecer la ley (SGE21 como ventaja competitiva ir más allá de la ley)
Económicas	-Ser rentable

*Estándar ético de la empresa (básico)*

<b>Partes interesadas</b>	<b>Valores</b>
Empleados	-Desarrollo profesional -Participación -Igualdad de oportunidades -Seguridad y salud en puesto de trabajo
Directivos	-Comportamiento ético del directivo -Desarrollo profesional -Armonía entre la vida profesional y la personal
Clientes	-Máxima calidad -Máxima seguridad -Información veraz y completa
Inversores	-Transparencia en la gestión -Veracidad de la información -Buen gobierno
Proveedores y Subcontratistas	-Política de compras y proveedores -Rechazo a sobornos
Sociedad	-Compromiso social y medioambiental de la empresa
Competidores	-Evitar la publicidad engañosa/ desleal

*Orientaciones estratégicas y valores profesionales*

<b>Orientaciones</b>	<b>Valores</b>
Hacia el cliente	-Contacto regular y proactivo con el cliente -Controles de calidad rigurosos -Adecuación del trabajo a las necesidades del cliente -Adecuación de las estrategias a las expectativas del cliente
Hacia la innovación	-Disposición hacia el aprendizaje y el cambio -Mentalidad de experimentación en la mejora de los procesos productivos
Hacia las personas	-Transparencia en las promociones y ascensos -Atención permanente a la formación
Hacia los resultados	-Énfasis en la planificación y el control -Rigurosa definición de objetivos -Conocimiento del personal de los objetivos de la empresa
Hacia la empresa	-Identificación corporativa y orgullo de pertenencia -Énfasis en la eficiencia. -Gestión por procesos -Competitividad
Hacia la sociedad (comunidades)	-Desarrollo sostenible

## 5.2 Conceptos fundamentales

### 5.2.1 Orientación a las partes interesadas

La relación con las partes interesadas lo hemos considerado como una innovación en el sistema de gestión que se propone.

Pasar de la orientación al cliente y al accionista a las partes interesadas como elemento de gestión, nos hace tomar conciencia de lo importante que es para ser competitivos **trascender de una cultura basada en transacciones a una cultura basada en relaciones**. Esto permite elevar la eficacia y la eficiencia de todos los procesos de la organización y en especial de los procesos de negocio. También aquí tiene un protagonismo fundamental la gestión de la ética. Estamos ofreciendo y demandando comportamientos éticos en nuestras relaciones con todas las partes interesadas. En realidad esto se traduce en políticas y las políticas condicionan a los procesos, de manera que éstos den resultados alineados con los valores. Ver puntos 6.2 a 6.9, ambos inclusive de la Norma SGE 21.

Se considera parte interesada, desde el punto de vista de la empresa, toda persona individual, grupo, organización o similar de carácter público o privado capaz de afectar o interactuar con sus acciones en la estrategia de la empresa, o que puedan verse afectadas por las decisiones de esta última.

Si observamos con detenimiento las partes interesadas nos damos cuenta de que cada vez es más importante construir una relación eficaz, eficiente y justa con éstas. **Las partes interesadas afectan a la implantación de nuestra estrategia.**

### 5.2.2 Gestión por procesos y hechos

El sistema de gestión que se propone en este documento se basa en un conjunto de sistemas, comportamientos, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.

Es un sistema de gestión eficaz y eficiente basado en las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas y diseñado para satisfacerlas. Hace posible y garantiza la implantación sistemática de las políticas, estrategias, objetivos y planes de la organización. Los procesos se despliegan, gestionan y mejoran de forma eficaz en las actividades diarias de la empresa. Las decisiones se basan, en la dimensión económica, social y ambiental, en una información - fiable y basada en datos - de los resultados actuales y previstos, de la capacidad de los procesos, las necesidades, expectativas y experiencias de las partes interesadas, y el rendimiento de otras organizaciones, incluido, en su momento, el de la competencia. Se identifican los riesgos a partir de medidas de rendimiento sólidas, gestionándose de manera eficaz.

### **5.2.3 Orientación a resultados**

La organización debe estar atenta a los cambios que puedan darse en las necesidades y expectativas de sus partes interesadas. Para ello dispondrá de un sistema de indicadores que le permita medir y anticiparse a dichas necesidades y expectativas, así como analizar el comportamiento de otras organizaciones.

La información que facilita el sistema de indicadores se utiliza para establecer, implantar y revisar las políticas, estrategias y objetivos a corto, medio y largo plazo. La información recogida ayuda también a desarrollar y alcanzar un conjunto equilibrado de resultados para las partes interesadas.

El sistema de indicadores lo constituyen, fundamentalmente, tres cuadros de mando: Cuadro de Mando Integral; Cuadro de Mando Directivo y Cuadro de Mando Operativo.

### **5.2.4 Aprendizaje, innovación y mejora continuos**

El sistema integrado de gestión que se propone pretende llevar a cabo el cam-

bio de una empresa tradicional a una empresa sostenible. La propuesta consiste en hacer realidad ese cambio aprovechando el aprendizaje de la organización para crear innovación y oportunidades de mejora. Cuando se habla de innovación casi siempre pensamos en innovar productos, servicios o procesos. Si la innovación de proceso viene determinada por un enfoque basado en principios éticos, además de la innovación en el proceso (condicionantes de la actividad) podríamos hablar de innovación en los comportamientos, y esto, sería hablar de cambio cultural. Podríamos decir que la gestión de la ética es una innovación en la cultura de la empresa.

El enfoque a las partes interesadas, visto desde la gestión de la ética, facilita una mentalidad abierta para aceptar y utilizar todas las ideas de los grupos de interés, alineadas con los valores compartidos de la organización . Se trata de practicar un benchmarking riguroso, tanto interno como externo. **Recogiendo y compartiendo el conocimiento de las personas que integran la empresa para maximizar el aprendizaje en toda la organización.**

## 5.3 Estructura del sistema de gestión

### 5.3.1 Gobierno de empresa

Dentro del gobierno de empresa hemos considerado a su vez tres grupos de elementos de gestión:

#### 5.3.1.1 Elementos esenciales

Aquellos, que su falta impide alcanzar la visión de la empresa: misión, visión, (valores, tratados anteriormente), políticas, estrategias, liderazgo, gestión del cambio e innovación. Son la base para la cultura corporativa y definición de estrategias corporativas, aquí hemos imbuido los principios del desarrollo sostenible como parte esencial de la cultura empresarial.

## **Misión**

La misión expone qué necesidad social se está satisfaciendo a través de la oferta de productos o servicios adecuados. Cuando las personas saben con claridad que necesidades sociales están satisfaciendo se identifican mejor con lo que hacen. Cuando los productos o servicios ofertados satisfacen plenamente necesidades sociales, la sociedad se identifica con la empresa. La misión expone claramente para qué trabaja la organización y, por tanto, para qué trabaja cada una de las personas que la componen. Si la misión está bien definida, la organización sabe para que hace las cosas.

La misión ayuda a identificar, concretar e incluso medir el segmento de mercado y tipo de cliente al que la empresa se quiere dirigir.

La misión es entrada de información para el proceso, diseño y despliegue del plan estratégico de la organización y su despliegue. Debe ser conocida y entendida por todos. En la misión se verán reflejados con claridad los principios del desarrollo sostenible.

## **Visión**

Es aquella definición que trasciende de la misión y da una propuesta de futuro a la organización. Concreta lo que quiere ser la organización y permite la identificación clara de objetivos estratégicos. Los objetivos planificados deben estar enfocados a alcanzar la visión.

La visión debe responder a la pregunta: ¿qué deseamos crear?, y tiene que ser compartida y entendida por toda la organización. La visión debe ser capaz de crear una imagen para la gente de la organización. Esta imagen tiene que crear una sensación de vínculo común que impregne la organización y brinde coherencia a todas las actividades que desarrollan la estrategia. La visión compartida es vital para la organización inteligente porque ofrece concentración y energías para el aprendizaje.

En el sistema de gestión que nos proponemos, la visión de la empresa asume las propuestas del desarrollo sostenible y debe verse con claridad en la definición de ésta.

La visión consolida, profundiza y/o amplía el segmento de mercado y tipo de cliente al que la empresa se quiere dirigir y consolida el enfoque ético de la organización.

### **Valores**

Tratados en el punto 6.1

### **Liderazgo**

Los líderes excelentes aseguran el desarrollo de la misión, visión, valores y ética proyectando una cultura de responsabilidad empresarial. Ellos son el modelo que refuerza a las personas de la organización. Aseguran las directrices del sistema de gestión dirigido a la situación actual y futura de la dimensión económica, social y ambiental, así como los aspectos relevantes para las partes interesadas. Aseguran el cumplimiento de los compromisos de desarrollo sostenible de la organización, entre los que se encuentra:

- Reflexión de la cultura de desarrollo sostenible en la misión, visión, valores y ética.
- Modelo de comportamiento responsable.
- Compromisos con las partes interesadas.
- Compromisos en el cambio organizacional.

### **Gestión del cambio. Innovación**

Sólo se puede caminar hacia la visión si somos capaces de adaptarnos a las nuevas realidades. Estas realidades normalmente vienen determinadas por cuatro aspectos:



a) Los cambios derivados del desarrollo del proceso de negocio (mejora del proceso, mejora de satisfacción del cliente, revisión de los requisitos contratados por los clientes, impacto diario de los competidores ...). **Innovación en el proceso.**

b) Los cambios estratégicos necesarios para alcanzar plenamente la visión propuesta y el cumplimiento de los objetivos asociados. **Innovación en el producto** (la visión crea la imagen de que el producto o servicio cumple una importante función social).

c) Los cambios que vienen impuestos por las nuevas tecnologías, el mercado objeto de la compañía, los roles de las personas, las posibles fusiones, cambios en los organigramas, etc. **Innovación tecnológica.**

d) Los cambios de comportamiento derivados de la gestión de la ética (imagen corporativa y estilo de empresa). **Innovación en la cultura empresarial.**

No se puede percibir el cambio como un hecho aislado que viene en un momento dado. El cambio se gesta poco a poco y nos lleva a implantar la mejora continua en la organización. La gestión del conocimiento siempre está asociada a la gestión del cambio. Los cambios deben enfocarse desde el código ético voluntario que hemos asumido y estar respaldados por una eficaz gestión de la ética. Respecto a la innovación pensamos que viene dada por la combinación de tres elementos articulados:

a) Capacidad emprendedora de la organización que trabaja sobre la base del conocimiento y, por consiguiente, de la investigación y desarrollo.

b) Trabajo altamente cualificado, capaz de innovar a todos los niveles del sistema.

c) Conexiones con la universidad como centro de producción de conocimiento avanzado.

La gestión del conocimiento, vista como una herramienta que fortalece la conexión del trabajador con la empresa, es una ventaja competitiva que podemos deducir a través del siguiente razonamiento:

Conocimiento Implícito + Conocimiento Tácito = Nuevo Conocimiento Explícito \_  
\_Competencia por productividad (no por el coste) \_ Rendimiento del proceso =  
Productividad

### **5.3.1.2 Política y Estrategia**

El Plan Estratégico de la organización integra el enfoque al desarrollo sostenible con las políticas y estrategias establecidas para, partiendo de la misión, alcanzar la visión que se propone.

En la elaboración del Plan Estratégico se trata de implicar a las partes interesadas internas y externas; identificar sus necesidades y expectativas presentes y futuras en el desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia. El despliegue del Plan Estratégico desarrolla estrategias para identificar y dirigir los cambios económicos, sociales y ambientales que tiene la organización en los mercados actuales y potenciales, así como en la operación diaria. Aquí ejerce una actuación importante la gestión de la ética.

Puntos a tener en cuenta:

- Expectativas de las partes interesadas.
- Valores compartidos de la organización.
- Investigación de la tendencia de futuro que afecta al desarrollo sostenible
- Integración de objetivos de desarrollo sostenible en los planes estratégicos y objetivos.
- Comunicación con las partes interesadas.

Es importante tener en cuenta las interfaces entre las políticas definidas. El conjunto de políticas y la relación entre éstas hacen posible la visión.

### **5.3.1.3 Elementos fundamentales**

Aquellos que permiten dirigir y operar con éxito las estrategias definidas por la organización (estrategia operativa): gestión por procesos y sistema de indicadores. Aquí hacemos realidad el enfoque al desarrollo sostenible, teniendo en

cuenta en la práctica diaria la dimensión económica, social y ambiental. Creemos que la transparencia debe ser verificable desde los indicadores operativos hasta los que constituyen el cuadro de mando integral. El sistema de indicadores es la herramienta que nos dice como estamos respecto a los objetivos establecidos en estas tres dimensiones. Esto facilita la publicación de memorias según GRI (Global Reporting Initiative), u otros modelos.

**- Gestión por procesos**

La gestión por procesos conduce a una visión transversal de la organización a través del proceso de negocio. Además, refuerza el control continuo sobre los vínculos entre procesos individuales dentro del sistema de procesos y la interface entre las políticas definidas, así como orienta al cliente y facilita y hace coherente:

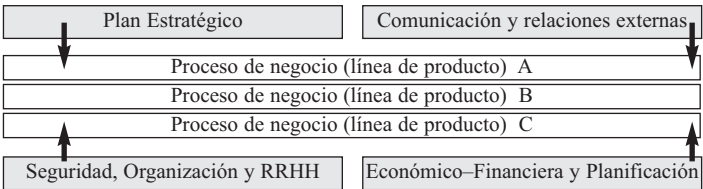
- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aportan valor.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- La mejora continua de los procesos con bases en mediciones objetivas.
- La alineación de los procesos con la política y estrategia.

Se pueden considerar cuatro ámbitos de gestión para situar los mapas de procesos:

**a) Alta dirección (Cuadro de Mando Integral)**

Define el ámbito de la empresa en términos de sectores y mercados en los que compete. Se integra en la política y estrategia de la organización las propuestas del desarrollo sostenible.

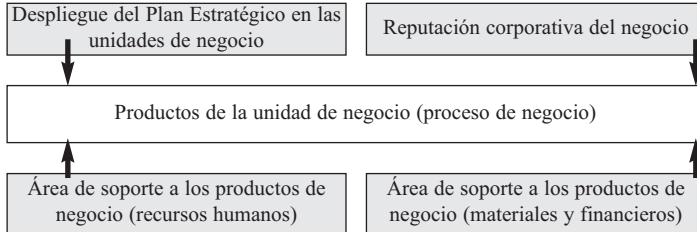
*Mapa de procesos de nivel 1*



## b) Unidad de Negocio (Línea de producto o proceso de negocio)

Define como compete la organización en ese segmento de mercado. Se despliega en el proceso de negocio la política asumida de desarrollo sostenible.

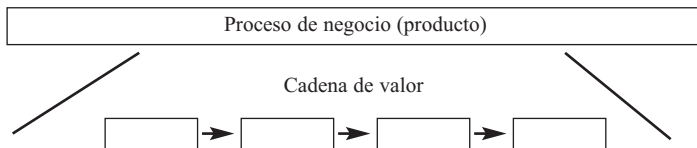
*Mapa de procesos de nivel 2*



## c) Proceso de negocio o producto (Cuadro de Mando Directivo)

Determina la eficacia y eficiencia de los procesos de negocio. Se pone en la práctica diaria el enfoque al desarrollo sostenible.

*Mapa de procesos de nivel 3*



## d) Desarrollo de las actividades básicas de la cadena de valor (Cuadro de Mando Operativo)

Identificación de eslabones débiles en la cadena de valor y mejora continua de los procesos. Procedimiento específico o instrucción de trabajo.

### - Sistema de indicadores

El Sistema de Indicadores está dirigido a alcanzar tres propósitos:

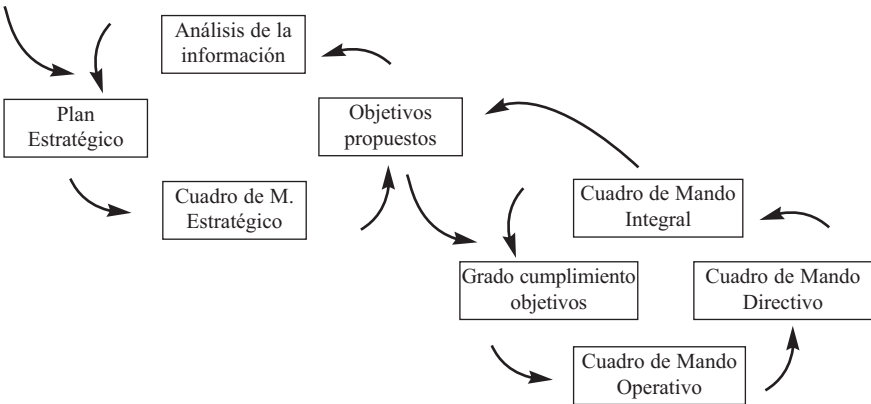
1. **Mejorar los procesos operativos** (Cuadro de Mando Operativo, eficacia y eficiencia de los procesos. Comportamiento de las personas, según valores compartidos, al desarrollar el proceso).

2. **Alinear las actuaciones de la organización hacia la visión propuesta** (Cuadro de Mando Directivo, visión global del proceso de negocio. Comportamiento de la organización, según valores compartidos, ante el cliente y la sociedad).

3. **Desarrollar la empresa desde la asunción de los principios del desarrollo sostenible** (Cuadro de Mando Integral – CMI). El CMI debe controlar los aspectos clave y la planificación estratégica. (Enfoque de los planes estratégicos de la organización, basado en los valores compartidos definidos).

El Sistema de Indicadores, por un lado, debe ligar los comportamientos operativos a la estrategia del negocio y, por otro, mostrar la situación actual, si puede ser en tiempo real, del cumplimiento de los objetivos establecidos y la aplicación de las políticas definidas (el comportamiento ético como política de empresa). Se considera que la empresa es un ente que recibe presiones de todas las partes interesadas, y que la única manera de crecer, llegar a la visión propuesta, es manteniendo un equilibrio entre todas las partes que tensionan a la organización.

*Marco conceptual del sistema de indicadores*



*Perspectivas del Cuadro de mando Integral (ejemplo)*

<b>Perspectivas</b>	<b>Indicadores CMI (“sostenible”)</b>
Financiera	Beneficio neto Margen de explotación Retorno de la inversión
Procesos Internos (UN)	Rentabilidad del proceso de negocio Precios de los proveedores Número y valor añadido de las mejoras
Clientes	Índice de calidad percibida Puntualidad Tratamiento de quejas y reclamaciones
Innovación y Aprendizaje	Innovación en los procesos Innovación en los productos Benchmarking
Sociales Acción interna	Satisfacción de las personas Implicación Motivación Comportamiento según valores compartidos
Sociales Acción externa	Comportamiento ético Riesgos para la seguridad Miembro responsable de la comunidad
Ambientales	Consumo de energía (desglosado por fuentes primarias) Consumo total de agua Emisiones de gases y ruidos
Competencia	Comparación con competidores y expectativas del entorno

### 5.3.2 Orientación a las partes interesadas

Las relaciones con las partes interesadas debemos establecerlas de manera que nos permita identificar ventajas competitivas persistentes, partiendo, según el sistema integrado de gestión que nos proponemos, de los valores éticos asumidos (aplicación de la Norma SGE 21). Se acepta por la mayoría de los modelos y empresas, como partes interesadas:

- **Consustanciales:** Empleados; Accionistas e inversores; Socios estratégicos.
- **Contractuales:** Clientes; Proveedores y subcontratistas; Instituciones financieras.
- **Contextuales:** Administración pública; Creadores de opinión y creadores de conocimiento; Comunidades, Sociedad, competencia.

Las relaciones con las partes interesadas son medios para desarrollar la misión de la organización y alcanzar la visión que se propone. También debemos ver a las partes interesadas como grupos de presión, y estos grupos imponen unos límites de actuación para alcanzar sus propios objetivos.

En la relación con las partes interesadas tendremos en cuenta tres grandes áreas:

- a) cómo identificar sus necesidades y expectativas
- b) cómo medir los resultados alcanzados y su relación con los objetivos propuestos
- c) qué hacer para crear ventajas competitivas persistentes

**Algunas ventajas competitivas para identificar o potenciar:**

### **5.3.2.1 Partes interesadas consustanciales**

**Personas (empleados).**- Compartir con los empleados valores y objetivos coherentes con el desarrollo sostenible resulta beneficioso para la empresa, ya que los empleados serán más proactivos a la hora de aportar propuestas de mejora.

Ver la relación con los empleados como un elemento de gestión permite gestionar, desarrollar y liberar todo el potencial individual de las personas, en todos los niveles de la organización, implicándolos y dándoles autoridad en la discusión del desarrollo sostenible. Estamos identificando ventajas competitivas a través de las actitudes de las personas (actitud positiva a la contribución eficaz en la realización de la estrategia organizativa y, por tanto, ventaja competitiva de conocimiento). Puntos a tener en cuenta:

- Gestión de los recursos humanos.
- Conocimientos y competencias de los recursos humanos.
- Reconocimiento y asunción de responsabilidades por parte de las personas.
- Derechos humanos y términos equitativos de empleo.

- Derechos y obligaciones de las personas.
- Código de conducta.

**Herramientas a utilizar:** encuestas de percepción, evaluación 360 grados, evaluación del desempeño, cuadros de mando, creación de equipos para añadir valor a través de la creatividad y la innovación, incluyendo medidas relacionadas con la sociedad, el medio ambiente y económicas. Las políticas de personal deben condicionar las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos propuestos en el Plan Estratégico de la organización.

### 5.3.2.2 Partes interesadas contractuales

**-Clientes.-** Los valores éticos asumidos (base de los comportamientos y estilo de empresa) aseguran a los clientes un buen comportamiento actual y futuro y, por tanto, garantiza altos estándares de compromiso. Estamos identificando ventajas competitivas basadas en la reputación social de la empresa a través de su comportamiento y de los valores asumidos. Es una empresa de “confianza”.

**Herramientas a utilizar:** encuestas de percepción, análisis de reclamaciones y peticiones (voz del cliente), reuniones. Indicadores internos de procesos relativos a la sociedad, medio ambiente y económicos.

**-Proveedores y subcontratistas.-** Es necesario alinear los enfoques de negocio con los proveedores y subcontratistas, de manera que se puedan identificar acciones conjuntas de innovación y mejora que añadan valor al negocio. Si además el enfoque de los procesos se alinea con los supuestos del desarrollo sostenible, facilitaría un único enfoque en la identificación de políticas y estrategias que condicionan la cadena de valor donde tienen intereses comunes. Estamos identificando ventajas competitivas de credibilidad para un producto o servicio, dando un fuerte respaldo a la marca.



**Herramientas a utilizar:** identificación de valor añadido, tanto para la cadena de valor del proceso como para las organizaciones con independencia de la cadena de valor común. Crecimiento compartido. Valores compartidos

**-Instituciones financieras.-** Cada vez es más creciente el respaldo de las instituciones financieras a las inversiones en mejoras medioambientales y sociales como cumplimiento de los supuestos del desarrollo sostenible e integrados dentro de un Sistema de Gestión que garantice una perspectiva de futuro. Estamos identificando la ventaja competitiva de una discriminación positiva por las instituciones financieras ante nuestros competidores.

**Herramientas a utilizar:** reporting, presencia en índices de sostenibilidad, entre otros.

### 5.3.2.3 Partes interesadas contextuales

**-Administración.-** La gestión, demostrable, desde valores éticos garantiza a las personas e instituciones una integración de la actuación medioambiental y social en la estrategia de la empresa. Esto elimina riesgos de discriminación. En este sentido, se potencia la legitimación social de marca y su reputación social. La correcta actuación de la empresa servirá para potenciar la contratación pública. Estamos identificando ventajas competitivas por discriminación positiva.

**Herramientas a utilizar:** enfoque de políticas que ayuden al equilibrio social y, por tanto, a las propuestas políticas globales del estado (alineamiento con las propuestas sociales que realiza la administración).

**-Creadores de opinión y creadores de conocimiento.-** Este grupo de interés puede estar constituido, por un lado, por los medios de comunicación, ONG y entidades “aglutinadoras de la percepción” sobre la empresa. Estas entidades aglutinadoras pueden ser: asociaciones de ámbito social, colectivos afectados

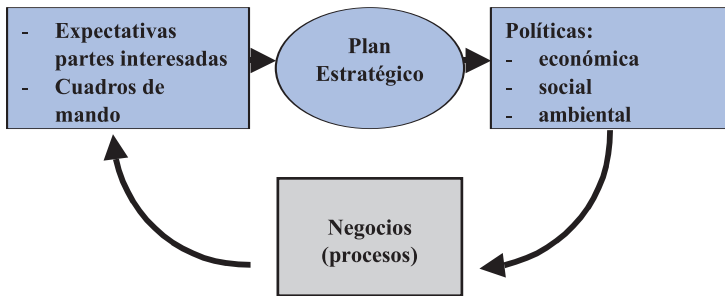
directamente por el producto o servicio, comunidades que perciben un impacto local, etc. Por otro lado, la Universidad, comunidad científica y asociaciones y colectivos con capacidad de crear conocimiento. Estos grupos por su capacidad de influir en la percepción que la sociedad tiene sobre las actividades de las empresas, así como por su capacidad de crear conocimiento, y por tanto, de influir en la capacidad innovadora de las empresas, tienen una notable influencia en la gestión de las mismas. Asimismo, las empresas ven favorecido su proceso de aprendizaje y la gestión del capital que supone una buena reputación social, manteniendo un estrecho contacto con estas partes interesadas.

**Una herramienta para identificar partes interesadas, sus necesidades y expectativas (ejemplo).**

<b>Partes interesadas</b>	<b>Expectativas (ejemplo)</b>	<b>Medida</b>
Clientes	Obtener buenos productos y servicios siendo responsables con el medio ambiente y la sociedad y a buen precio.	
Personas	Disfrutar de un buen clima de trabajo y obtener contraprestaciones al menos según la legislación vigente.	
Sociedad (Local, gobiernos, ONG's)	Protección del medio ambiente, contribución activa a las necesidades locales.	
Proveedores	Establece relaciones a largo plazo duraderas con proveedores que participen de un enfoque sostenible.	
Socios estratégicos	Establecer relaciones mutuamente beneficiosas con socios que tengan un enfoque compartido de RSC.	
Accionistas /propietarios	Creación de valor, a través de la Obtención de buenos resultados financieros consistentes y sostenibles. Comprobar que decrece el riesgo de inversión.	

## VI. Relación entre los instrumentos del sistema de gestión

Estrategia operativa sinónimo de los negocios de la organización. Estrategia corporativa políticas y estrategias que define para hacer realidad la estrategia operativa. La realidad cotidiana, “la diaria” hay que construirla hoy mirando a mañana.

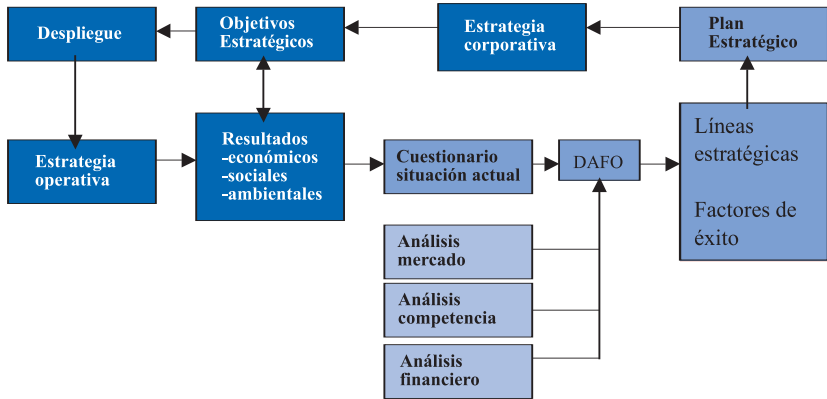


## VII. Evaluación de la calidad de los servicios y aplicación de las políticas

Se contemplan dos ámbitos:

- a) Evaluación de la eficiencia del sistema de gestión
- b) Evaluación de los resultados que se quieren lograr

*Flujo de información del proceso de evaluación de la calidad y aplicación de las políticas*



### a) Evaluación de la eficiencia del sistema de gestión

**Nivel de implementación del sistema y su uso.-** La autoevaluación permitirá identificar el grado de implementación del sistema, el uso que se hace del mismo y el valor añadido que aporta su utilización. Los datos se obtienen a través del cuestionario de autoevaluación.

**Eficacia del sistema.-** Vendrá determinada por la fiabilidad de la información que da a los gestores, en todos los niveles, la flexibilidad que imprime a la gestión del cambio de los procesos y la facilidad que presta a la gestión del conocimiento.

### b) Evaluación de los resultados que se quieren lograr

El Sistema de Indicadores es el sistema de información que permite la toma de decisiones basadas en datos, y en el momento adecuado. Permite disponer de predictores para ir viendo el grado de consecución de los objetivos propuestos (cuadros de mando: Operativo, Directivo e Integral). Los cuadros de mando se crearán durante el proceso de implementación del sistema de gestión.

## VIII. Cuestionario situación actual

Este cuestionario trata de identificar en que grado de implementación real se encuentran los elementos de gestión que componen el sistema de gestión propuesto. Se anexa el cuestionario.

## IX. Implementación del sistema integrado de gestión

Para implementar el sistema de gestión en la organización es necesario identificar las partes interesadas relevantes relacionadas con el proyecto y su implicación con los factores de éxito identificados. Este trabajo, al menos, tiene dos dimensiones:

- visión corporativa del proyecto (liderazgo de la alta dirección),
- visión operativa del proyecto (aplicación de las políticas en las unidades de negocio/procesos de negocio de la organización)

De aquí debe surgir el equipo de trabajo que implemente el sistema.

Partes interesadas	Factores de éxito			
	Ejercicio del liderazgo	Identificación de indicadores triple cuenta de resultados	Uso del sistema de gestión	Cambio cultural
Comité dirección	MR	MR	MR	MR
Responsables de negocios	MR	MR	MR	MR
Directivos y técnicos	MR	MR	MR	MR
Agentes sociales	AR	AR	R	R
Personal	R	R	MR	MR

Lectura MR (My relacionado); R (Relacionado); AR (Algo relacionado)

## **X. Proceso de implementación del sistema de gestión**

*(Se anexa proceso de implementación)*

## **XI. Base sólida de gestión**

La implementación del sistema de gestión debe permitir la identificación de proyectos alineados con objetivos estratégicos de desarrollo sostenible, la interrelación de su efecto con las unidades de negocio (procesos de negocio), así como facilitar medidas de la eficacia y eficiencia del sistema (visión global de gestión). Proyectos como:

- Acción social interna
- Gobierno corporativo
- Vertiente medioambiental
- Acción social externa
- Nuevas tecnologías, etc

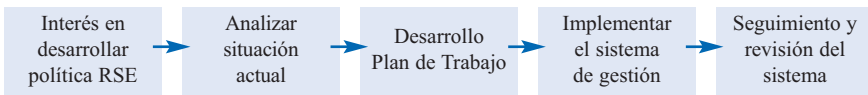
## **XII. Factores críticos de éxito**

Entre los factores de éxito que se puedan identificar en la implementación del sistema, debemos considerar como críticos y, por tanto, prestarles la máxima atención a:

- Uso del sistema en todos los niveles de la organización
- Cultura empresarial basada en los principios del desarrollo sostenible
- Valores éticos compartidos. Gestión de la ética
- Gestión por procesos

- Sistema de indicadores
- Aunque “lo tradicional” es comenzar por la cultura empresarial, recomendamos comenzar por orientar a gestión por procesos e identificar un buen sistema de indicadores, incluyendo medidas sobre la gestión de la ética.

## Proceso de implementación del Sistema Integrado de Gestión Ética y Socialmente Responsable (Gestión Sostenible)



### DATOS DEL PROCESO

<p><b>OBJETO Y ALCANCE:</b> Implementar el sistema de integrado de gestión RSE</p> <p>Partes interesadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Director Gerente</li> <li>- Comité de Dirección</li> <li>- Director de Formación y Selección</li> <li>- Responsable de Calidad</li> <li>- Jefe de Formación</li> <li>- Personal</li> </ul> <p><b>DOCUMENTACION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso “Gestión integrada”</li> <li>• Documentos del sistema</li> <li>• Curso “Gestión por procesos e indicadores”</li> </ul>	<p><b>REGISTROS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación realizada</li> <li>• Análisis situación actual</li> <li>• Planes de trabajo</li> <li>• Medidas del proyecto</li> </ul> <p><b>INDICADORES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas formadas</li> <li>• Plazo de implementación</li> <li>• Actuaciones de liderazgo</li> <li>• Revisiones del sistema</li> </ul>
--	--

DIAGRAMA DE FLUJO VERTICAL  
 PROCESO DE IMPLEMENTACION DE SISTEMA DE GESTION

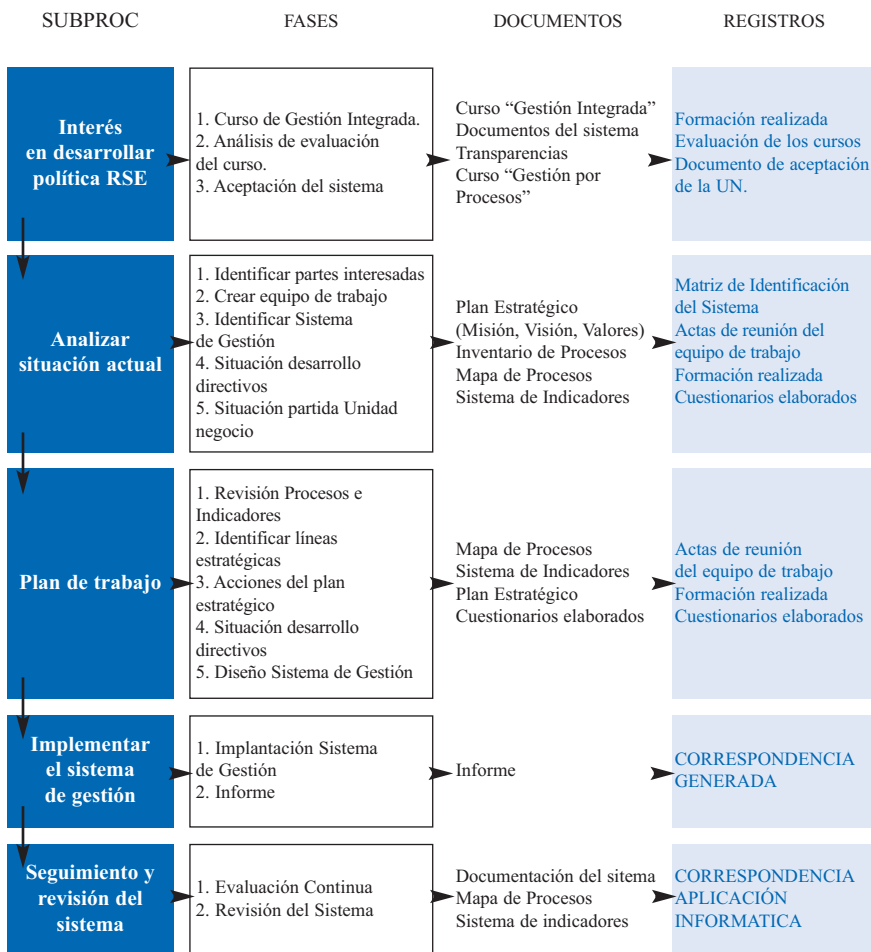




DIAGRAMA DE FLUJO : SUBPROCESO  
I.- Presentación del Sistema Integrado de Gestión

¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?
<p>DG</p>		<p><b>1.- Interés en el sistema</b> La Unidad de Negocio (UN) decide llevar a cabo la política "asunción de los principiosRSE". Solicita a la Dirección General (DG)el curso "Gestión integrada", para decidir fechas. <b>2.- Curso "Gestión integrada"</b> La DG imparte el curso. Este curso se desarrolla en "formato recludo" y dura 12 horas (tarde y día siguiente completo). El objetivo del curso es que la UN (Comité de Dirección) pueda evaluar si el sistema propuesto le añade valor o no.</p>
<p>UN/DG</p>		<p><b>3.- Facilitar formación</b> La Dirección de Formación (DF)administrará el curso dentro de su planificación de desarrollo de directivos <b>4.- Considerar propuesta</b> La UN analiza los datos de la autoevaluación que se realiza en el curso y junto con la evaluación de éste decide implementar el sistema, proponer modificaciones al mismo o rechazarlo. <b>5.- Analizar modificaciones</b> La DG analiza las modificaciones propuestas si añaden valor las incorpora al sistema y actualiza el curso "Gestión integrada". Si considera que no añaden valor lo comunican a la UN para que consideren de nuevo la propuesta.</p>
<p>DF</p>		<p><b>6.- Aceptación formal del sistema</b> La UN decide implementar el sistema propuesto. Firmar acuerdo de uso del sistema.</p>

DIAGRAMA DE FLUJO : SUBPROCESO  
II.- Análisis situación actual

¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?
<p>DG</p>	<pre> graph TD     A((Tutelar/Identificar Sistemas de Gestión)) --&gt; B[Plan estratégico]     B --&gt; C[Sistema de Indicadores]     C --&gt; D[Cultura empresarial]     E[Inventario de procesos] --&gt; F[Mapas de procesos]     F --&gt; G[Indicadores identificados]         </pre>	<p><b>7.- Identificar partes interesadas en el proyecto y crear equipo del proyecto</b> La UN creará un equipo de personas responsables del proyecto. Estas personas colaborarán con la DG en la identificación de la situación actual de la UN, respecto al sistema de gestión.</p> <p><b>8.- Identificar Sistema de Gestión</b> La DG formará parte del equipo de trabajo definido y llevará a cabo la identificación de la situación actual en cuanto a: procesos, elementos fundamentales de gestión e indicadores. Para ello hará uso de los cuestionarios elaborados.</p>
<p>UN/DG</p>	<pre> graph TD     A((Identificar partes interesadas en el proyecto)) --&gt; B[Crear equipo de trabajo]     B --&gt; C[Analizar Situación punto de partida UN.]         </pre>	<p><b>9.- Analizar situación desarrollo directivos</b> Antes de iniciar la identificación de la situación actual, la Dirección de Formación y Selección, si es necesario, dará formación en gestión por procesos e indicadores a todas las personas que vayan a participar en la identificación de la situación actual. Se apoyará en el responsable de calidad de la UN y en la DG.</p> <p><b>10.- Situación punto de partida de la UN.</b> El equipo de trabajo entregará el informe de la situación actual y las tareas a desarrollar para alcanzar la situación objetivo. El informe lo constituyen ...</p>
<p>DF</p>	<pre> graph TD     A((Analizar situación desarrollo directivos)) --&gt; B[Dar formación GPI]         </pre>	<p><b>Responsable del subproceso: DG y UN</b></p>

DIAGRAMA DE FLUJO : SUBPROCESO

II.- Análisis situación actual

¿Quién?	¿Qué?	¿Cómo?
<p style="text-align: center;">DG</p>	<pre> graph TD     A[Situación punto de partida de la UN.] --&gt; B[Identificar líneas estratégicas.]     B --&gt; C[Sistema de Gestión]         </pre>	<p><b>11- Revisión de Procesos e Indicadores</b> Identificar la cadena de valor del proceso de negocio Definir indicadores de gestión y estratégicos.</p> <p><b>12.- Analizar situación desarrollo directivos</b> Antes de iniciar la identificación de la situación actual, la Dirección de Formación y Selección, si es necesario, dará formación en gestión y cultura empresarial a todas las personas que vayan a participar en la identificación de las líneas estratégicas. Se apoyará en el responsable de calidad de la UN y en la DG.</p> <p><b>13.- Identificar líneas Estratégicas</b> La DG formará parte del equipo de trabajo definido y llevará a cabo la identificación de las líneas estratégicas alineadas con la misión y la visión y enfocadas bajo la asunción de unos valores éticos.</p>
<p style="text-align: center;">UN/DG</p>	<pre> graph TD     D[Revisión Indicadores] --&gt; E[Acciones que cumplen las líneas estratégicas.]     F[Revisión Procesos] --&gt; E     E --&gt; G[Implementación Sistema de Gestión]         </pre>	<p><b>14.- Acciones que cumplen las líneas estratégicas</b> Planificar acciones que conforman la estrategia para la implantación del Sistema de Gestión</p> <p><b>15.- Implementación del Sistema de Gestión</b></p>
<p style="text-align: center;">DF</p>	<pre> graph TD     H[Analizar situación desarrollo directivos Cultura Empresarial] --&gt; I[Dar formación GPI]         </pre>	

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN. Gestión integrada

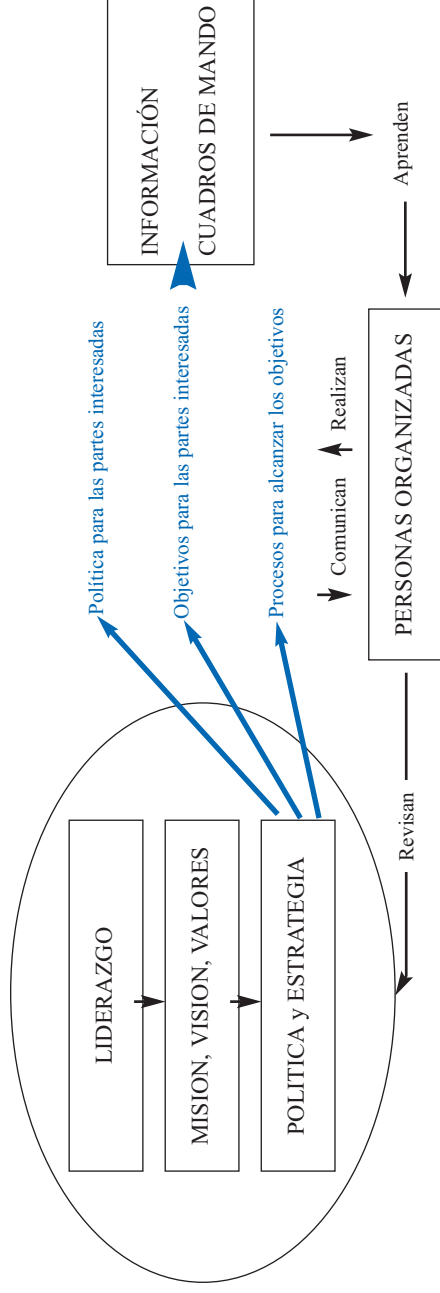
MATRIZ RESUMIDA PARA IDENTIFICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN (ELEMENTOS ESENCIALES/FUNDAMENTALES)

Elementos del Sistema de Gestión	Enfoque ético		Documentado		Entendido por la organización		Medido			Revisado según medidas			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	P	NH	N	SI	NO
Misión													
Visión													
Valores													
Liderazgo													
Política y Estrategia. Plan Estratégico													
Políticas definidas													
Objetivos propuestos													
Estrategias definidas													
Tareas identificadas													
Gestión del cambio. Cambios derivados del proceso													
Cambios estratégicos													
Innovación tecnológica													
Comunicación. Necesidades del emisor													
Necesidades del receptor													
Medidas de efectividad de la comunicación													
Cuadros de Mando:													
- Operativo													
- Gestión del negocio													
- Estratégico													
- Integral													
Gestión por procesos. Procesos Estratégicos													
Procesos de negocio													
Procesos de soporte													

MATRIZ RESUMIDA PARA IDENTIFICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN (RELACIONES)

Enfoque del Sistema de Gestión	Enfoque ético		Documentado		Entendido por la organización		Medido			Revisado según medidas		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	TENDENCIAS		SI	NO
									P	NH		
RELACIONES												
Con los empleados. ¿Políticas establecidas?												
¿Identifican necesidades?												
¿Satisface necesidades?												
Con accionistas e inversores. ¿Políticas establecidas?												
¿Identifican necesidades?												
¿Satisface necesidades?												
Con los socios estratégicos. ¿Políticas establecidas?												
¿Identifican necesidades?												
¿Satisface necesidades?												
Con los clientes. ¿Políticas establecidas?												
¿Identifican necesidades?												
¿Satisface necesidades?												
Con proveedores y subcontratistas. ¿Políticas establecidas?												
¿Identifican necesidades?												
¿Satisface necesidades?												
Con instituciones financieras. ¿Políticas establecidas?												
¿Identifican necesidades?												
¿Satisface necesidades?												
Con la administración pública. ¿Políticas establecidas?												
¿Identifican necesidades?												
¿Satisface necesidades?												
Con creadores de opinión y conoci. ¿Políticas establecidas?												
¿Identifican necesidades?												
¿Satisface necesidades?												
Con las comunidades. ¿Políticas establecidas?												
¿Identifican necesidades?												
¿Satisface necesidades?												

Si se quiere obtener una “memoria” o identificar áreas de mejora, poner en las casillas correspondientes un valor en % y después anotar que tendría que hacer la organización para llegar al 100% de su “sistema de gestión apropiado”. La valoración dada puede ser una información para establecer prioridades. Podríamos verlo bajo un esquema parecido a éste:



Si se quiere utilizar como autoevaluación para evaluar a proveedores es necesario que éstos acompañen a las matrices con una memoria escrita de 10 folios, donde expongan las evidencias que avalen la “puntuación” dada. El ranking establecido se puede utilizar para determinar en que nivel de madurez se encuentra la empresa. Los niveles de madurez pueden utilizarse como condiciones sine qua non para acceder a una determinada clasificación.

Aspectos que se podrían tener en cuenta a la hora de cumplimentar la matriz propuesta anteriormente

Elementos de gestión	Enfoque ético	Documentado	Entendido por la organización	Medido	Revisado según medidas
Elementos esenciales y fundamentales	Los valores éticos de-finidos y asumidos por la organización se utilizan como puntos de partida y de referencia para definir y desarrollar el enfoque de los procesos, el desarrollo del comportamiento de las personas y la toma de decisiones, de manera que éstas sean justas.	Tienen documentados los elementos importantes del Sistema de Gestión, de manera que se puedan utilizar de referencia para mejorar el sistema, que de traza de la mejora efectuada y sirvan de soporte para la comunicación. Son procesos lógicos y su enfoque permite alcanzar la visión.	Los elementos esenciales de gestión, así como los procesos, se han explicado y todas las personas de la organización los han entendido. Nadie tiene dudas sobre qué se quiere y cómo se quiere hacer. La lógica del proceso apoya a la política y estrategia y está vinculado a otros procesos, si es necesario.	Se han identificado y validado los indicadores de las actividades consideradas básicas en el Mapa de Procesos. Se han creado los cuadros de mando necesarios y las medidas se efectúan. Las medidas se comparan con los objetivos, los requisitos contratados y la visión. Se hacen comparaciones con competidores.	Se analiza la información obtenida a través del Sistema de Indicadores, este sistema contempla medidas de percepción y medidas internas. Se hacen revisiones del Sistema de Gestión, basándose en los datos obtenidos. Se aprende y se aprovechan oportunidades de mejora.
Relaciones con las partes interesadas	Las relaciones con las partes interesadas se hacen desde los valores éticos asumidos. Se tienen en cuenta las propuestas del desarrollo sostenible y se fomenta la participación e implicación de las personas desde la asunción com-partida de los valores.	Las políticas definidas al establecer el Plan Estratégico están escritas y comunicadas, así como la estrategia y los objetivos a alcanzar.	Las políticas y estrategia se ha explicado y la organización lo ha entendido. Las actitudes y comportamientos están alineados con la política y estrategia.	Se han establecido medias de percepción e internas respecto a la relación con las partes interesadas. Se obtienen las medidas y se revisan los indicadores y atributos establecidos.	La información obtenida a través de las medidas establecidas se utiliza como entrada de los procesos estratégicos y como elemento de análisis para revisar la eficacia y eficiencia de los procesos de negocio.

Si la evaluación del Sistema de Gestión es una práctica habitual en la organización, se pueden utilizar las propuestas del esquema lógico REDER del Modelo EFQM para profundizar en aspectos de los elementos de gestión utilizados o para priorizar las acciones de mejora propuestas.

## CUADERNOS FORÉTICA. Otros títulos publicados:

- 1 **Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable**  
Dr. Pedro Francés Gómez
- 2 **Gestión Integral de la RSE: El caso de Novartis en España**  
Joan Fontrodona Felip
- 3 **Responsabilidad Social en las Empresas Familiares**  
Javier Quintana Navío



Forética es una asociación sin ánimo de lucro cuya finalidad es fomentar la cultura de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones, que cuenta con más de 90 empresas y 65 socios personales. Ha desarrollado, con la ayuda de más de 100 expertos, un código de conducta tipo y la Norma de Empresa SGE 21 como marco de actuación, que ha sido reconocida como un referente europeo.

Las empresas promotoras de Forética son: ADIF, Alares, Caja Navarra, Fundación SIS, Merck Sharpe & Dohme, Novartis, RENFE, Sanofi-Aventis y Unión Fenosa.

