

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Departamento de Organización de Empresas



**GESTIÓN SOSTENIBLE INTEGRAL:
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA
INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN**

TESIS DOCTORAL

AUTOR:

Dña. MARTHA LUCIA QUINTERO GARZÓN

Doctorando del Programa de Gestión de Empresas

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

DIRECTORES:

Dr. D. ANDRÉS CARRIÓN GARCÍA

Dra. Dña. MARÍA AURORA JORDÁ RODRÍGUEZ

Dra. Dña. MARÍA DEL PILAR RODRÍGUEZ CÓRDOBA

DICIEMBRE DE 2011

A Jorge,

Mi hijo amado, quien a pesar de la tristeza que para él significó alejarse de nuestro núcleo familiar y viajar a tierras lejanas, siempre estuvo conmigo y sacrificó muchas horas, días y meses de felicidad junto a la gran familia Quintero.

A él, dedico esta tesis. Por compartir mi tiempo y mi atención, que deberían ser minuto a minuto sólo para él, con este gran proyecto de vida.

Gracias Hijo mío, gracias te daré todos los días de mi vida por estar junto a mí y compartir mis ideales.

Te amo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a Santa Marta. Por ayudarme y darme la dicha de ver culminado mi trabajo. A ellos mi fe.

A mi profesor, Dr. Don Andrés Carrión García. Por ser un gran director y una gran persona. Que no sólo se preocupó por dirigirme y orientarme en mi trabajo académico, sino que de alguna manera estaba siempre disponible y dispuesto para escucharme en mis momentos de tristezas y flaquezas. Gracias profe, por su tiempo. A él, mis agradecimientos y mi gratitud eternos.

A mi Directora, Dra. Doña María Aurora Jordá Rodríguez. Muchas gracias.

A mi Directora Dra. Doña María del Pilar Córdoba Rodríguez. Por darme tanto de su tiempo. Gracias por ser tan especial y tan amigable al momento de dirigirme y de darme las directrices y parámetros para seguir. Gracias Pilar, siempre estarás en mi corazón.

A la Universidad del Valle. Gracias por confiar en mí y darme la oportunidad de realizar el sueño de todo docente, obtener el Doctorado.

A la Universidad Politécnica de Valencia, al personal docente y administrativo. A todos muchas gracias.

A las organizaciones MAC S.A. y SUCROMILES S.A., por ser parte de este proyecto y disponer del tiempo de sus directivos para atenderlo.

A Audelino Ossa, mi gran amigo, alumno y compañero. Muchas gracias por tu colaboración en la realización de este trabajo.

A mi familia. A mi madre, mis hermanos, sobrinos y cuñados A la memoria de mi padre y hermano. Sin ellos y su colaboración incondicional no habría podido lograr este objetivo. A todos gracias. Muchas gracias.

“Para que la humanidad sobreviva,
se requiere un nuevo modo de pensar”.

Albert Einstein

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	15
1.2.1. Justificación de la investigación.....	15
1.2.2. Importancia y justificación para Colombia y la sociedad empresarial.....	20
1.2.3. Importancia académica.	22
1.2.4. Importancia de la investigación para la autora.	24
1.3. OBJETIVOS.....	25
1.3.1. Objetivo general.....	25
1.3.2. Objetivos específicos.....	25
 CAPÍTULO 2. MARCO GLOBAL DE LA RSE, LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y LOS MODELOS DE EXCELENCIA	27
2.1. ANTECEDENTES DE LA RSE.....	29
2.1.1. Ética y RSE.....	32
2.1.2. Evolución histórica de la RSE.	35
2.1.3. Desarrollo sostenible y el “Triple Bottom Line”.	39
2.1.4. La empresa socialmente responsable.	41
2.2. EL NUEVO INTERÉS HACIA LA APLICACIÓN DE LA RSE EN LAS ORGANIZACIONES.	42
2.2.1. Marco internacional.	42
2.2.2. Marco europeo y español.....	44
2.2.3. Marco latinoamericano y colombiano.....	46
2.3. BASES NORMATIVAS Y DOCUMENTALES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	55

2.3.1. Fundamentos de los sistemas de gestión.	55
2.3.1.1. Estructura de los sistemas de gestión.	56
2.3.1.2. Principios comunes en los sistemas de gestión.	57
2.3.2. El Sistema de Gestión de la Calidad.....	58
2.3.2.1. La familia de las normas ISO 9000.....	59
2.3.2.2. Fundamentos de los Sistemas de Gestión de Calidad.	61
2.3.2.3. La gestión por procesos y el ciclo PHVA.....	63
2.3.3. El Sistema de Gestión Ambiental.	64
2.3.3.1. La familia de las Normas ISO 14000.....	66
2.3.3.2. Fundamentos del sistema de gestión ambiental.	67
2.3.4. El Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional.....	68
2.3.4.1. Fundamentos del sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional.	70
2.3.4.2. La familia de las normas OHSAS 18000.	71
2.3.5. Guías y normas sobre responsabilidad social empresarial.....	75
2.3.5.1. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad: GRI.....	75
2.3.5.2. AA1000: AccountAbility. Norma sobre aseguramiento.....	76
2.3.5.3. Norma SA 8000: Social Accountability 8000.	76
2.3.5.4. Sistema de gestión ética y socialmente responsable. SGE 21:2008.	76
2.3.5.5. Sistema de gestión de la RSE. Guía RSE 165010: Ética.....	77
2.3.5.6. Guía Técnica Colombiana (GTC 180) de RS.	77
2.3.5.7. Norma ISO 26000:2010.....	79
2.4. INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.....	87
2.4.1. Tipos de integración de los sistemas de gestión.....	89
2.4.2. Análisis del contexto y método de integración.	90
2.4.3. Correspondencia entre las normas ISO 9001:2008, ISO 14001: 2004, OHSAS 18001:2007.....	92
2.4.4. Principios básicos de gestión.....	95
2.4.5. Bases sólidas para la integración de los sistemas de gestión.	97
2.4.6. Beneficios e inconvenientes de la Integración de los Sistemas de Gestión.....	102
2.4.7. Integración de los sistemas de gestión en el contexto normativo internacional.....	103
2.4.7.1. La norma sobre integración de Australia y Nueva Zelanda.....	103

2.4.7.2. Las directrices españolas para la integración de sistemas de gestión	104
2.5. LOS MODELOS DE EXCELENCIA.....	105
2.5.1. Modelo europeo de gestión de la calidad – EFQM.....	106
2.5.1.1. Estructura del modelo EFQM.....	106
2.5.1.2. Autoevaluación según el modelo EFQM.....	112
2.5.1.3. La RSE como elemento de la gestión del modelo EFQM.	112
2.5.1.4. La ética en el modelo EFQM.....	113
2.5.2. Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión.....	113
2.5.3. El modelo colombiano de excelencia en la gestión.....	114
2.6. CONCLUSIONES	116
 CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	 117
3.1. PREMISAS DE PARTIDA PARA LA INVESTIGACIÓN.	119
3.2. IMPORTANCIA DE LOS CASOS DE ESTUDIO.....	120
3.3. ANÁLISIS DE METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN EN RSE.....	121
3.3.1. Tesis doctorales relacionadas con el tema de la RSE.....	121
3.3.2. Investigaciones sobre desempeño en RSE en las organizaciones.....	129
3.3.3. Estudios en metodologías de investigación en RSE.....	135
3.3.4. Comparación de los estudios revisados.	136
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	138
3.4.1. Caracterización de la investigación	139
3.5. EL ESTUDIO DE CASOS.....	140
3.6. PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN.	141
3.6.1. Definición del Nivel de madurez en los sistemas de gestión.....	145
3.7. CONCLUSIONES	151
 CAPÍTULO 4. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN SOSTENIBLE INTEGRAL FUNDAMENTADO EN LA RSE	 153
4.1. BASES QUE SUSTENTAN EL MODELO GENERADO DE LA PROPUESTA.....	156

4.1.1.	Relación del modelo de excelencia EFQM con el sistema de gestión en Calidad (SGC).....	157
4.1.2.	Relación del modelo de excelencia EFQM con el sistema de gestión ambiental (SGA).	168
4.1.3.	Relación del modelo de excelencia EFQM con el sistema de gestión en Seguridad y Salud Ocupacional (SGSySO).....	176
4.2.	INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN.	186
4.2.1.	Enfoque interno.....	187
4.2.2.	Enfoque externo	196
4.2.2.1.	Accionistas/inversionistas, Clientes y Proveedores y su relación con el mercado y la calidad.	198
4.2.2.2.	Recurso humano y su relación con la seguridad y salud ocupacional.	199
4.2.2.3.	Comunidad, sociedad y medio ambiente, y su relación con el SGA, SGSO y la GRS.....	205
4.2.2.4.	Gobierno y cumplimiento de normas legales y su relación con el SGI.	211
4.3.	ESTRUCTURA DEL MODELO GENERADO DE LA PROPUESTA	213
4.4.	CONCLUSIONES.....	224
CAPÍTULO 5. INDICADORES DE RSE.....		227
5.1.	INDICADORES INTEGRADOS Y COMPUESTOS.....	230
5.2.	GENERACIÓN DE INDICADORES.	232
5.2.1.	Función de RSE con base en el nivel de madurez de los sistemas de gestión.	236
5.2.2.	Indicadores sugeridos para medir el grado de madurez de los sistemas de gestión.	238
5.3.	CONCLUSIONES.....	247
CAPÍTULO 6. CASOS EMPRESARIALES		249
6.1.	EL ESTUDIO DE CASOS	251
6.2.	CASOS DE ANÁLISIS	251
6.2.1.	MAC S.A.	252

6.2.1.1. Transformaciones productivas a través del tiempo.....	256
6.2.1.2. La protección ambiental y el desarrollo sostenible.....	256
6.2.1.3. La responsabilidad por la seguridad y la salud ocupacional.	258
6.2.1.4. La responsabilidad frente a sus empleados y la comunidad.....	260
6.2.1.5. La Fundación MAC	260
6.2.1.6. Análisis de los resultados del estudio de caso.....	261
6.2.2. SUCROMILES S.A.	273
6.2.2.1. Procesos.....	275
6.2.2.2. SUCROMILES frente al reto ambiental.....	276
6.2.2.3. Desarrollo sostenible.....	277
6.2.2.4. La Fundación Trascender.	278
6.2.2.5. Análisis de los resultados del estudio de caso.....	280
6.3. CONCLUSIONES	292
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES.....	295
7.1. CONCLUSIONES SOBRE EL MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	297
7.2. CONCLUSIONES METODOLÓGICAS	298
7.2.1. El ciclo PHVA con un enfoque de Responsabilidad Social.....	301
7.2.2. Función sugerida para medir la RSE	301
7.2.3. Indicadores sugeridos.....	303
7.3. CONCLUSIONES PRÁCTICAS	303
7.4. CONCLUSIONES FINALES SOBRE EL MODELO PROPUESTO... 	304
7.5. RECOMENDACIONES	306
7.6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	307
BIBLIOGRAFÍA.....	309
ANEXOS.....	335

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Modelo inicial propuesto de Gestión Sostenible Integral.....	4
Figura 2.1. La Pirámide de la Responsabilidad social empresarial.	33
Figura 2.2. Trazado de responsabilidades corporativas.....	40
Figura 2.3. Red Interamericana de RSE.....	49
Figura 2.4. Modelo de un SGC basado en procesos.	64
Figura 2.5. Espiral de la mejora continua en el SGA.....	67
Figura 2.6. Estructura del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional.....	72
Figura 2.7. Ciclo de gestión en un enfoque socialmente responsable.....	78
Figura 2.8. Información general ISO 26000:2010.....	87
Figura 2.9. Sistema de gestión integrado basado en procesos.....	100
Figura 2.10. Tratamiento Integrado.....	101
Figura 2.11. Pilares del sistema de gestión integrado.....	102
Figura 2.12. Modelo EFQM.	107
Figura 2.13. Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión.	114
Figura 2.14. Modelo de excelencia en la gestión.....	115
Figura 3.1. Diseño de la investigación.	138
Figura 3.2. Modelo metodológico propuesto para investigación en RSE.....	142
Figura 3.3. Fundamentación metodológica de la propuesta del sistema de gestión sostenible integral.....	143
Figura 3.4. Procedimiento del estudio de caso.	144
Figura 4.1. Modelo de excelencia EFQM con el Sistema de Gestión Integrado SGI.....	157
Figura 4.2. Relación entre el modelo EFQM y el SGI.....	188
Figura 4.3. Sistema de Gestión Integrado basado en los procesos incluida la RSE.	190
Figura 4.4. Ciclo de gestión con enfoque de responsabilidad social.....	193
Figura 4.5. Modelo conceptual de Gestión Sostenible Integral.....	214
Figura 4.6. Esquema de generación del modelo propuesto en RSE.	214
Figura 4.7. Modelo de Gestión Sostenible Integral fundamentado en la RSE.....	223
Figura 6.1. Mapa de procesos de MAC S.A.....	262
Figura 6.2. Mapa de procesos SUCROMILES S.A. (Vigente desde abril de 2008).....	282

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Instrumentos de Responsabilidad Social Empresarial.	17
Tabla 2.1. Línea de tiempo de la Responsabilidad Social Empresarial.....	36
Tabla 2.2. Evolución de las normas de la familia ISO 9000-SGC.....	60
Tabla 2.3.a. Correspondencia normas ISO 9001:2008; ISO 14001:2004; OHSAS 8001:2007.	93
Tabla 2.3.b. Correspondencia norma ISO 9001:2008; ISO 14001:2004; OHSAS 18001:2007.	94
Tabla 3.1.a. Recolección de información del SGC.....	146
Tabla 3.1.b. Recolección de información del SGC.....	147
Tabla 3.2. Recolección de información del SGA.....	148
Tabla 3.3. Recolección de información del SGSO.	149
Tabla 3.4. Calificación nivel de madurez del sistema de gestión estudiado.....	150
Tabla 4.2.a. Relación ISO 9001:2008 y modelo EFQM 2010.	161
Tabla 4.2. b. Relación ISO 9001:2008 y modelo EFQM 2010.	162
Tabla 4.3. Relación ISO 14001:2004 y modelo EFQM 2010.	169
Tabla 4.3.a. Relación ISO 14001:2004 y modelo EFQM 2010.	170
Tabla 4.3.b. Relación ISO 14001:2004 y modelo EFQM 2010.	170
Tabla 4.4. Relación ISO OHSAS 18001:2007 y modelo EFQM 2010.....	178
Tabla 4.4.a. Relación ISO OHSAS 18001:2007 y modelo EFQM 2010.....	178
Tabla 4.4.b. Relación ISO OHSAS 18001:2007 y modelo EFQM 2010.....	179
Tabla 6.1. Nivel de madurez en MAC S.A.....	265
Tabla 6.2. Resultados nivel de madurez del sistema de gestión general.	272
Tabla 6.3. Nivel de madurez en SUCROMILES S.A.	285
Tabla 6.4. Resultados nivel de madurez del Sistema de gestión general.	291
Anexo 2. Resultados MAC S.A.	339
Anexo 3. Resultados SUCROMILES S.A.....	348

INDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1. Criterios y Subcriterios del modelo EFQM.....	108
Cuadro 3.1. Metodologías utilizadas en RSE.....	137
Cuadro 4.1. Principios que sustentan el SGC_ISO 9001:2008 y el modelo de excelencia EFQM 2010.....	158
Cuadro 4.2. Relación de ISO 9001:2008 y el modelo de excelencia EFQM 2010 (Agentes facilitadores).....	163
Cuadro 4.3. Relación de ISO 9001:2008 y el modelo de excelencia EFQM 2010 (Resultados).....	163
Cuadro 4.4. Principios que sustentan el SGA_ISO 14001:2004 y el modelo de excelencia EFQM 2010.....	168
Cuadro 4.5. Relación de ISO 14001:2004 y el modelo de excelencia EFQM 2010 (Agentes facilitadores).	171
Cuadro 4.6. Relación de ISO 14001:2004 y el modelo de excelencia EFQM 2010 (Resultados).	171
Cuadro 4.7. Fundamentos que sustentan el SGSySO_OHSAS 18001:2007 y el modelo de excelencia EFQM 2010.....	177
Cuadro 4.8. Relación de OHSAS 18001:2007 y el modelo de excelencia EFQM 2010 (Agentes facilitadores).	180
Cuadro 4.9. Relación de las OHSAS 18001:2007 y el modelo de excelencia EFQM 2010 (Resultados).	180
Cuadro 4.10. Relación entre los principios básicos comunes en un sistema de gestión integrado y los fundamentos del modelo de excelencia EFQM 2010.....	187
Cuadro 4.11. Relación entre los fundamentos del modelo de excelencia EFQM 2010 y los principios de la guía ISO 26000:2010.	197
Cuadro 4.12. Relación Stakeholders vs requerimientos de los SG y RSE.....	197
Cuadro 4.13. Estructura de bloques para la generación del Modelo de Gestión Sostenible Integral fundamentado en la RSE.....	216
Cuadro 4.14. Relación de los Sistemas de gestión con el ciclo PHVA.....	217
Cuadro 4.15. Modelo de Gestión Sostenible Integral.....	218
Cuadro 4.16. Modelo Integrado e ítems de la encuesta.....	220
Cuadro 4.17. Modelo de Gestión Sostenible Integral con el número de preguntas del instrumento de los estudios de caso.....	222
Cuadro 5.1. Matriz para relacionar los impactos y generar el indicador..	234
Cuadro 5.2. Indicadores relacionados con los Stakeholders.....	239

Cuadro 5.2.a. Indicadores para los Consumidores / clientes / proveedores.	240
Cuadro 5.2.b. Indicadores para el Recurso Humano.....	241
Cuadro 5.2.c. Indicadores para la Comunidad /medio ambiente.....	242
Cuadro 5.2.d. Indicadores para el Gobierno / requisitos legales.	243
Cuadro 5.3. Indicador: Grado de Conocimiento de las políticas del sistema de gestión.....	245
Cuadro 6.1. Calculo del Tamaño de la Muestra en Mac S.A.....	263
Cuadro 6.2. Calculo del Tamaño de la muestra en SUCROMILES S.A.....	283

RESUMEN

La presente tesis doctoral se desarrolló con el propósito de definir un marco de integración para los sistemas de gestión en calidad, ambiental y de salud ocupacional, tomando la responsabilidad social empresarial (RSE) y los modelos de excelencia como base. Se pretende, por tanto, poner a disposición de las organizaciones una herramienta para la mejora de la productividad y la competitividad, aplicable a las empresas colombianas.

Inicialmente, se plantearon relaciones teóricas basadas en los principios de cada uno de estos sistemas, las relaciones con los stakeholders afectados y entre los sistemas de gestión integrados y los conceptos de la guía ISO 26000:2010 en responsabilidad social. Luego, para contrastar estas relaciones, se llevó a cabo una aplicación en dos organizaciones de la región, con el fin de verificar que tan “arraigados”, se encontraban estos conceptos dentro de las mismas.

Los resultados más importantes de la investigación fueron la generación de un modelo que relaciona los sistemas de gestión y la generación de indicadores con los cuales la gerencia pueda conocer si cumple o no con su RSE. Con ello se propone a las organizaciones que muestren su RSE, desde “adentro”, es decir, mediante las buenas acciones que una organización demuestre desde el punto de vista empresarial: no contaminación, respeto y preocupación por sus trabajadores, clientes y stakeholders en general, le generará una muy buena reputación e imagen entre miembros no sólo de su misma organización sino de entes externos que siempre están observando el comportamiento y las acciones de las mismas. Se proporciona, por tanto, a las organizaciones una justificación válida para incursionar en acciones de RSE, de tal manera que integrando este concepto en su estrategia básica y en su sistema de gestión global, tendrían más productividad y podrían convertirse en empresas competitivas y socialmente responsable con criterios de excelencia.

Palabras clave: Responsabilidad social empresarial, sistemas de gestión en calidad, ambiental y de salud ocupacional, modelo de excelencia EFQM, gestión sostenible integral, sostenibilidad.

CLASIFICACIÓN DE LA UNESCO

CAMPO	DISCIPLINA	SUBDISCIPLINA
53 Ciencias Económicas	5311 Organización y Dirección de Empresas	5311.99 Otras (Responsabilidad Social Empresarial)
71 Ética	7103 Ética de Grupo	7103.03 Ética Económica
33 Ciencias Tecnológicas	3310 Tecnología Industrial	3310.03 Procesos Industriales

RESUM

Aquesta tesi doctoral s'ha desenvolupat amb el propòsit de definir un marc d'integració per als sistemes de gestió en qualitat, ambiental i salut ocupacional, prenent com a base la responsabilitat social empresarial (RSE) i els models d'excel·lència. Es pretén, per tant, posar a la disposició de les organitzacions una eina per a la millora de la productivitat i la competitivitat, aplicable a les empreses colombianes.

Inicialment, es plantegen relacions teòriques basades en els principis de cadascun d'aquests sistemes, les relacions amb les parts interessades (*stakeholders*) afectades i entre els sistemes de gestió integrats i els conceptes de la guia ISO 26000:2010 en responsabilitat social. Després, per a contrastar aquestes relacions, s'ha dut a terme una aplicació en dues organitzacions de la regió, amb la finalitat de verificar com d'*arrelats* es troben aquests conceptes a l'interior d'aquestes.

Els resultats més importants de la investigació han sigut la generació d'un model que relaciona els sistemes de gestió i la generació d'indicadors amb els quals la gerència puga conèixer si compleix o no la seua RSE. Amb això, es proposa a les organitzacions que mostren l'RSE, des de *dins*, és a dir, les bones accions que una organització puga demostrar des del punt de vista empresarial: no contaminació, respecte i preocupació pels seus treballadors, clients i parts interessades en general. Això li generarà una reputació i una imatge molt bona entre els membres no solament de la seua mateixa organització, sinó d'ens externs que sempre estan observant-ne el comportament i les accions. Per tant, es proporciona a les organitzacions una justificació vàlida per a fer incursions en accions d'RSE, de tal manera que integrant aquest concepte en la seua estratègia bàsica i en el seu sistema de gestió global, comporte més productivitat i la possibilitat d'esdevenir una empresa competitiva i socialment responsable per excel·lència.

PARAULES CLAU: responsabilitat social empresarial, sistemes de gestió en qualitat, ambient, salut ocupacional, model d'excel·lència EFQM, gestió sostenible integral, sostenibilitat.

CLASSIFICACIÓ DE LA UNESCO

CAMP	DISCIPLINA	SUBDISCIPLINA
53 Ciències Econòmiques	5311 Organització i Direcció d'Empreses	5311.99 Altres (Responsabilitat Social Empresarial)
71 Ètica	7103 Ètica de Grup	7103.03 Ètica Econòmica
33 Ciències Tecnològiques	3310 Tecnologia Industrial	3310.03 Processos Industrials

ABSTRACT

This thesis is developed in order to define an integration framework for quality, environmental and occupational health management systems, taking corporate social responsibility (CSR) and excellence models as a basis. It aims therefore to provide organizations a tool to improve productivity and competitiveness, applicable to Colombian companies.

Initially, theoretical relations based on the principles of each of these systems, the relations between the stakeholders involved and integrated management systems and concepts of ISO 26000:2010 on social responsibility. Then, to contrast these relationships it was carried out an implementation in two organizations in the region, to check how "established" these concepts were within them.

The most important results of the research were to generate a model that relates management systems and the generation of indicators with which management can determine whether or not it complies with its CSR. In this way, it is proposed to organizations to show their CSR, from "inside", i.e. through organization good deeds from a business standpoint: no pollution, respect and concern for their employees, customers, stakeholders in general, this will generate a very good reputation and image among not only members of their own organization but external entities as well, because they are always observing the behavior and actions of any company. It therefore provides organizations with a valid reason to venture into CSR activities, so that integrating this concept in its basic strategy and global management system they would have more productivity and could become competitive and socially responsible companies by criteria of excellence.

Key words: Corporate social responsibility; quality, environment and occupational health management systems; EFQM Excellence model; integrated sustainable management; sustainability.

UNESCO CODES

<i>FIELD</i>	<i>DISCIPLINE</i>	<i>SUBDISCIPLINE</i>
<i>53 Economics</i>	<i>5311 Organization and Management</i>	<i>5311.99 Other (Corporate Social Responsibility)</i>
<i>71 Ethics</i>	<i>7103 Group Ethics</i>	<i>7103.03 Economic Ethics</i>
<i>33 Technological Sciences</i>	<i>3310 Industrial Technology</i>	<i>3310.03 Industrial Processes</i>

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial, en adelante RSE, era vista hace algunos años como la “contribución económica” que una organización daba a las personas de la comunidad de influencia, bien como el pago por un daño causado en el medio ambiente o social, o simplemente mostrándose ante la sociedad (por una cuestión de imagen) como una organización generosa, que compartía sus beneficios con los demás. Algunas empresas, por el contrario lo veían como el compromiso más allá de lo económico y por tanto, le temían a incursionar en estos aspectos, dado que se salían del propósito de su quehacer, el cual era entendido como la generación de beneficios para sus accionistas o propietarios, y por tanto, no les interesaba participar en ello.

Con el paso del tiempo, las empresas se dieron cuenta de que, por el contrario, la Responsabilidad Social Empresarial generaba ganancias a aquellas que incursionaban en dichos temas como parte de su quehacer, puesto que esto implicaba una fuerte revisión de sus procesos y de cómo los estaban ejecutando, en bien no sólo de la generación de más beneficios económicos, sino del bienestar tanto de sus empleados como de la sociedad en general y de la repercusión en el medio ambiente.

En opinión de Porter y Kramer (2002, 2006) existe una convergencia de intereses entre la filantropía pura y el negocio puro, que puede generar beneficio social y económico. Según ellos, la Responsabilidad Social Corporativa¹ puede constituirse en una ventaja competitiva diferencial que ya están utilizando las empresas líderes y que, por el contrario, mantener unas malas prácticas puede suponer graves perjuicios en actividades empresariales con buena eficiencia económica.

Con esta tesis se pretende mostrar a las organizaciones la importancia no sólo de dicho concepto, sino su relación con los modelos de excelencia y la integración que se puede dar entre los sistemas de gestión de calidad o en calidad, de medio ambiente o ambiental y de salud ocupacional o seguridad y

¹ También de este modo es conocida la Responsabilidad Social Empresarial.

salud ocupacional, y la guía ISO 26000:2010 en responsabilidad social de la International Organization for Standardization (ISO). De esta manera se podrá proporcionar a las organizaciones herramientas de mejora continua contribuyendo así al aumento de su productividad, puesto que se estaría integrando la RSE en su estrategia básica y en su sistema de gestión global. Según Moreno (2004) las organizaciones podrían integrar o desplegar este concepto en todas sus actividades y en todas sus áreas, sobre todo en lo que constituye “el núcleo duro” de la empresa: el gobierno corporativo, el proceso productivo, las áreas de negocio y de gestión de los recursos humanos.

Es sabido que a nivel mundial, las organizaciones que ya cuentan en sus estrategias empresariales con sistemas de gestión bien implementados van ahora a la cabeza o son líderes en sus sectores empresariales. Por tanto, es mucho más fácil para ellos liderar estos nuevos procesos de cambio en el concepto o la aplicación de la RSE, puesto que de alguna manera ya se han preocupado no sólo por la generación de mayores beneficios económicos resultado de la obtención de productos de calidad, sino que se han preocupado también por el bienestar, la protección de sus trabajadores y la comunidad en general, con una buena protección del medio ambiente, a través del control de sus procesos productivos y de los residuos o emisiones que pudieran contaminar el medio ambiente de la comunidad a la que directa o indirectamente pudiesen afectar.

La utilidad de esta investigación radica en poder tomar los ejemplos de la Unión Europea y plasmarlos en la economía de otros países o en este caso específico de Colombia, en especial en la industria de la región del Valle del Cauca, para convertirla en una economía de conocimiento más competitiva y dinámica, que pueda crecer económicamente de manera sostenible, generando empleo, con una mayor participación social y sin detrimento del medio ambiente.

Se pretende, por tanto, definir claramente qué es y cuáles son las funciones de la RSE, conocer cómo la aplican las entidades que están trabajando en ello, no sólo a nivel europeo, sino también en Colombia y a nivel mundial y tenerlas como referentes para el desarrollo de este tema en otras empresas, generando una transferencia de conocimiento o de experiencias,

más que una simple copia. De esta manera, se generarán unas herramientas o una metodología basada en los conceptos de la RSE, para que las organizaciones puedan implementarla tomando como base fundamental el Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM) y su integración con los sistemas de gestión.

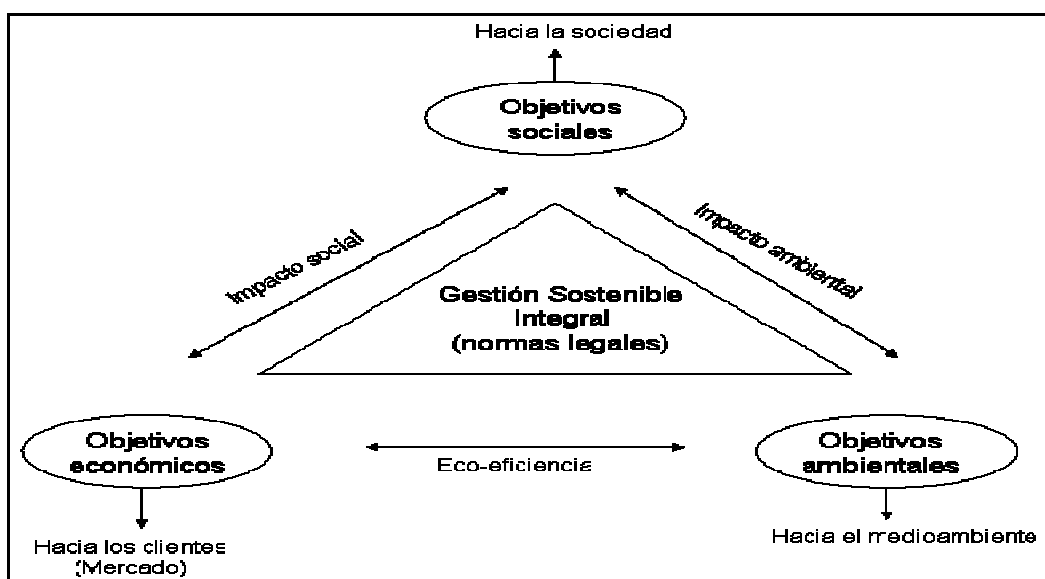
Más allá de una revisión del cumplimiento formal en cuanto a algunas normas de sistemas de gestión como la ambiental (ISO 14000) y la de Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS 18000), se pretende mostrar cómo los stakeholders² deberían hacer las verificaciones a través de indicadores en cuanto al cumplimiento de lo que significa ser socialmente responsable.

La intención fundamental es generar una plataforma sólida con base en los sistemas de gestión de calidad, ambiental y de salud ocupacional teniendo como marco la RSE, para que las organizaciones puedan implementar y cumplir sus requerimientos, no sólo con el cumplimiento de lo que piden unos estándares o indican las leyes, sino que puedan demostrar de forma ética, su responsabilidad hacia los stakeholders. Se contribuirá así, no sólo a mejorar su productividad y las relaciones con sus stakeholders, sino a lograr una verdadera **Gestión Sostenible Integral**.

La **Gestión Sostenible Integral** debe suponer una ganancia para aquellas organizaciones que la utilicen, puesto que no sólo su productividad mejorará, sino que lo hará también su imagen ante los stakeholders, y se convertirá en una empresa socialmente responsable.

En la figura 1.1, se presenta el modelo de la idea inicial propuesta, con la cual se inició el planteamiento que la autora quería llegar a demostrar. En ella se muestra como la Gestión Sostenible Integral en una organización afecta o tiene impactos ambientales, económicos y sociales. Por tanto, la idea fundamental era el poder encontrar un camino o una manera de justificar que de la buena interrelación entre los sistemas de gestión en calidad, ambiente, salud ocupacional, el modelo de excelencia EFQM y teniendo como marco la RSE, se podría alcanzar el mejor equilibrio para alcanzar estos objetivos.

² Partes interesadas: accionistas, inversionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidad, entes gubernamentales y ONGs, entre otros.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1.1. Modelo inicial propuesto de Gestión Sostenible Integral.

Esta propuesta inicial plantea una relación directa con los objetivos de la RSE, entre los cuales se tiene:

- El cumplimiento de **objetivos ambientales** en cuanto al control y buen uso de los recursos naturales en el proceso productivo, y en cuanto al control medioambiental de sus emisiones, sus fluidos o sus productos finales.
- El cumplimiento de los **objetivos económicos** que aquí se plantean guardan relación con el presupuesto que las organizaciones deben destinar para el buen manejo de los sistemas de gestión implementados y con el cumplimiento de la misión de la organización, que incluye la satisfacción de sus clientes (y en sentido amplio de sus stakeholders).
- Y, en cuanto a los **objetivos sociales**, aquí se plantean como las relaciones que la organización debe mantener con la comunidad que afecta tanto directa como indirectamente, y con sus stakeholders en general.

A continuación se presenta una breve descripción capítulo a capítulo del trabajo llevado a cabo en esta investigación.

En el **capítulo 1** se trabajó el marco contextual e importancia de la investigación. Se inicia con el planteamiento del problema que se quiere abordar en esta investigación, siguiendo con una justificación que permite mostrar por qué es importante abordar este tema de tanta actualidad. Continúa con el planteamiento de los objetivos y en la última parte se aborda la importancia que este tema tiene tanto para Colombia como para el objeto de la investigación.

El **capítulo 2** corresponde al marco global de la responsabilidad social empresarial y los sistemas de gestión. Aquí se recopiló información sobre la evolución de la responsabilidad social empresarial a través de la historia y en el entorno tanto internacional como nacional. Se revisó, además, la normativa y documentación con relación a los sistemas de gestión empresariales y se mostró una integración entre los sistemas de gestión en calidad, ambiental, en salud ocupacional y las guías ISO 26000:2010 en Responsabilidad Social y, la GTC180 en Responsabilidad Social. Igualmente se mostró la importancia del modelo de excelencia EFQM y su relación con el Sistema de Gestión Integrado (SGI).

El **capítulo 3** presenta la propuesta metodológica que se desarrolló a lo largo de la investigación. El diseño metodológico que se sigue en una investigación es sumamente importante. De éste dependerá no sólo el éxito o fracaso del proyecto, sino que se podrá comparar con otras metodologías que se han seguido en el mismo campo, contribuyendo a que se haga un mejoramiento de las ya existentes o a que la nueva metodología sea en sí misma una contribución en el campo de investigación.

Se considera que el modelo metodológico aquí propuesto puede ser una contribución de interés a la investigación, no sólo en responsabilidad social empresarial, sino también en otras áreas de la ciencia administrativa donde conceptos como éste necesitan ser estudiados.

En este capítulo se recopilaron las investigaciones más importantes que a nivel metodológico tienen relación con el tema de la RSE. La escogencia o selección de estas investigaciones se llevó a cabo en España, Latinoamérica y Colombia principalmente, debido a la similitud que existe en cuanto a la forma empresarial y a la cercanía en sus culturas. Complementan esta propuesta

metodológica dos estudios de caso empresariales que se llevaron a cabo en dos organizaciones de la región. Esto sirvió para hacer la validación de que la metodología y el modelo propuesto funcionan en ambos casos.

En el **capítulo 4** se trabajó la propuesta del modelo de Gestión Sostenible Integral fundamentado en la responsabilidad social empresarial. Siguiendo aquí la metodología propuesta en el capítulo 3 de esta investigación, se presentó la relación que se da entre los sistemas de gestión y el modelo EFQM, manteniendo la RSE como entorno para su integración.

Se inició este análisis con una relación individual, por sistema de gestión, con el EFQM y luego se relacionó este sistema de gestión integrado (SGI) con los principios de la Responsabilidad Social consignados en la ISO 26000:2010. Este sistema se basa en los conceptos de las guías ISO 26000:2010 y GTC 180 en Responsabilidad Social (Norma Técnica Colombiana).

De esta manera se pretendía mostrar que estas sinergias llevaban a las organizaciones a tener una gestión sostenible integral, puesto que no sólo se revisa la responsabilidad de las organizaciones y su relación con algunos de los sistemas de gestión que las organizaciones manejan, sino que se dirige a un grupo de stakeholders determinados, como son los accionistas/inversionistas, clientes, proveedores, trabajadores, comunidad, e incluso el gobierno en lo que respecta a los requerimientos legales. Además, se podría decir que a este esquema, se podrían anexar otros sistemas de gestión, si así lo quisiera la organización.

En el **capítulo 5** se generaron los indicadores de responsabilidad social empresarial. Para ello se propuso la metodología para la generación de indicadores que complementan el modelo propuesto de gestión sostenible integral fundamentado en la responsabilidad social empresarial.

Los indicadores que se propusieron se generaron teniendo en cuenta los stakeholders que se afectan de acuerdo a los requerimientos en cada uno de los sistemas de gestión como son calidad, ambiente y salud ocupacional y las guías en RS ISO 26000:2010 y la GTC 180.

Esto no quiere decir que algunos de estos indicadores no sirvan para uno o más sistemas, por el contrario se generó y se aplicó una matriz que demuestra como un mismo indicador puede medir diferentes conceptos dependiendo del sistema que se quiera revisar.

Por último, se definió una función de RSE con la cual se trabajó para generar el indicador del modelo en RSE.

El **capítulo 6** documenta los estudios de caso realizados. Aquí se trabajó con dos casos empresariales en los cuales las organizaciones, que participaron voluntariamente, son representativas de la industria regional y nacional de Colombia.

De acuerdo al trabajo que se desarrolló en estas organizaciones y con el resultado del grado de madurez que se obtuvo con los instrumentos que se aplicaron, se pudo determinar la relación que se da entre el buen funcionamiento de estos sistemas de gestión en calidad, ambiental, salud ocupacional, y los conceptos de la RSE.

En el **capítulo 7** se exponen las conclusiones de la investigación y algunas recomendaciones generales, al igual que se presentan futuras líneas de investigación que se podrían establecer a partir de los resultados de esta tesis doctoral.

Y, por último, se relaciona la **bibliografía** con la que se trabajó a lo largo de esta investigación. Cabe aclarar en este punto que sólo se relaciona la bibliografía que se referencia en el documento, aunque se haya consultado mucha más información.

En el **ANEXO 1** se muestran las tablas de correspondencia de las normas de los sistemas de gestión ISO 9001:2008; ISO 14001:2004; OHSAS 8001:2007 y en los **ANEXOS 2 y 3** se muestran los resultados del análisis de la información obtenida de los instrumentos o encuestas.

Un punto importante que no se puede olvidar son las limitaciones que se presentaron a lo largo de la investigación.

A pesar de que el concepto RSE no es nuevo, como se sabe, sí que es una innovación la forma en que se ha utilizado. Es decir, presentándolo en

relación con el sistema de gestión integrado conformado por el sistema de gestión en calidad, ambiental y salud ocupacional. Por tanto, una limitación fue la poca o casi escasa bibliografía relacionada con este aspecto específico de la investigación.

Finalmente, la autora espera haber contribuido con esta investigación aunque sea “con un granito de arena”, al cambio de actitud de las organizaciones y de la comunidad en general, con relación al concepto de lo que es la RSE y el impacto que tiene en la sociedad vista desde el interior de las organizaciones.

CAPÍTULO 1

MARCO CONTEXTUAL E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

.

En este capítulo se hace el planteamiento del problema que se aborda en la investigación, continuando con una argumentación que permite justificar la importancia del tema. Se formulan los objetivos y se da a conocer la relevancia que este tema representa tanto para Colombia como para la investigación.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se podría decir que el concepto de RSE, está relacionado con la parte de la actividad de las empresas relativa a la mejora de la sociedad a la que pertenecen y a la preocupación por el medio ambiente que las rodea, aunque no se debe olvidar que la organización también tiene responsabilidades para con sus empleados en cuanto a su protección en seguridad y salud ocupacional, su retribución salarial y en general el respeto por sus derechos laborales; igualmente tiene responsabilidades para con sus accionistas o propietarios, puesto que la organización no sólo debe retribuirles beneficios económicos, sino que debe mostrarles que es responsable con un proceso productivo, con sus empleados, clientes y comunidad en general.

Dado que no existe un consenso general a la hora de definir qué es la RSE, cada organismo le ha dado su propio enfoque o definición basado en un concepto general, cual es, tener un comportamiento socialmente responsable. Por esta misma razón, no hay unanimidad en cuanto a los criterios objetivos que se deberían tener para evaluarla y gestionarla.

A pesar de esta carencia, la RSE ha tomado cada vez más fuerza no sólo en el mundo empresarial, sino entre las instituciones de presencia pública a nivel mundial, quienes han desarrollado directrices y orientaciones relacionadas con este ámbito.

Entre éstas se pueden mencionar las iniciativas del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Global Reporting Initiative, el Libro Verde de la Comisión Europea, las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Transnacionales o las Normas Laborales Básicas de la OIT.

El **Libro Verde de la Comisión Europea**, aporta la definición de partida de RSE: “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (CCE, 2001).

La OIT, en **Las Normas Laborales Básicas sobre RSE**, advierte que no existe una definición generalmente aceptada de la expresión “responsabilidad social de la empresa”. Se emplea para describir una amplia variedad de iniciativas de orden económico, social y medioambiental tomadas por empresas, que no se fundan exclusivamente en requisitos jurídicos y son, en su mayoría, de naturaleza voluntaria (OIT, 2003).

Según el **Foro de Expertos en RSE** de España, la RSE es: “además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales, de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones” (Foro de Expertos, 2005).

Más allá de las definiciones, hay toda un conjunto de documentos, fruto de la investigación y la experiencia, que pretenden de alguna manera ayudar a las organizaciones en la implementación de los conceptos que la RSE propone. Todos ellos apuntan a que las organizaciones dispongan de herramientas o guías de cómo hacer las cosas, pero no de cómo poder verificar su correcto desempeño.

Revisando los estudios de Lozano (2008) y la documentación recibida en el Programa Iberoamericano de Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial-IV edición (2010), se puede hacer una síntesis de las guías o principios declarativos y códigos de conducta más utilizados para desarrollar la RSE. Entre ellos se tiene:

- **El Pacto Mundial de Naciones Unidas.** Es una iniciativa voluntaria, que sirve de marco de acción para la construcción de la legitimación social de los negocios y los mercados. En él, las empresas se comprometen a alinear
-

sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción.

- **Las guías de estándares de certificación social**, incluyen los sistemas de gestión que son certificados a través de un estándar, es decir, de un modelo o patrón. Este tipo de herramientas sirve para fomentar la credibilidad y confianza de una empresa ante los grupos de interés y el público en general como resultado de un proceso de verificación y certificación, de las que las más conocidas son:
 - **SA.8000**. Sistema de rendición de cuentas sociales. Es una norma que está orientada a asegurar condiciones de trabajo decentes y dignas, dentro del contexto de la ética y la responsabilidad social, utilizando acciones correctivas, preventivas y auditables por terceras partes (SAI, 2008).
 - **FORÉTICA³ (SGE 21)**. Norma a modo de documento marco que desarrolla criterios que permiten establecer, imprimir y evaluar en las organizaciones el sistema de gestión ética y socialmente responsable (Forética, 2005).
 - **ISO 14001**. Esta norma integra los aspectos ambientales al enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial.
- **Las guías de información y de balances sustentables**. Aquí se encuentran las guías que sirven para estandarizar la información de la gestión, así como la que se utiliza para los informes sociales empresariales y para los sistemas de contabilidad social. Ofrecen un marco de datos que atiende a las preocupaciones de los grupos de interés en materia de aspectos económicos, sociales y ambientales. Entre las más conocidas se tienen:
 - **Assurance Standard AA1000**. Reúne principios y procesos que orientan a las empresas respecto de la definición de sus objetivos y metas, la medida del proceso de cumplimiento de esos procesos, las pautas de

³ Foro para la Evaluación de la Gestión Ética.

auditoría y la comunicación de esos avances, y los mecanismos de retroalimentación establecidos con los grupos de interés.

- **La Global Reporting Initiative (GRI).** Esta guía cuyo objetivo es fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de sostenibilidad, sugiere un grupo de indicadores de desempeño, cuya función es proporcionar información sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de las empresas (GRI, 2002).
- **Indicadores ETHOS.** El Instituto ETHOS es una organización no gubernamental de Brasil, que tiene el propósito de movilizar, sensibilizar y apoyar a las empresas a gerenciar sus negocios de forma socialmente responsable a fin de transformarlas en aliadas de la construcción de una sociedad sustentable y justa (ETHOS, 2010).

La RSE implementada mediante la **Gestión Sostenible Integral** debe suponer una ganancia para aquellas organizaciones que la utilicen, de tal manera que no sólo su productividad mejorará, sino que lo hará también su imagen ante los stakeholders, y se convertirá de esta manera en una empresa socialmente responsable.

Así, la generación de bienestar para la comunidad en la que actúa, se verá reflejada no sólo en su contribución económica tradicional, sino que se podrá constatar en el reconocimiento por parte de sus empleados, accionistas, clientes y todas aquellas personas o entidades que de una u otra forma estén relacionados con ella.

A la vista de todo lo anterior, el **problema** que se plantea en esta investigación consiste en diseñar un **modelo** que permita relacionar los sistemas de gestión en calidad, ambiental y de salud ocupacional, que las organizaciones tienen implementados teniendo como marco la RSE, de tal manera, que estas organizaciones puedan mostrarse “desde adentro”, como organizaciones socialmente responsables. Adicionalmente, se pretende generar un **conjunto de indicadores** que articulados con ese modelo de Gestión Sostenible Integral sirvan para evaluar la RSE y generar en otras organizaciones el interés por implementar estos sistemas de gestión.

1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1. Justificación de la investigación.

Las razones que justifican esta investigación se encuentran enmarcadas dentro de lo que Scribano y otros (2006), denominan “el querer aprender o conocer en profundidad sobre una realidad o tema específico, generando o produciendo conocimiento”. Esto, a su vez, puede incluir:

- Percibir interacciones entre elementos.
- Recortar de la realidad un fenómeno y estudiarlo para conocerlo de forma sistemática.

En este caso específico, no se recortaría un fenómeno de la realidad, sino que se estudiaría un caso de la realidad para analizar en él sus interacciones en el fenómeno que nos interesa. Además, y como resultado de un estudio teórico se propondría un modelo que involucre estos temas y sirva para mejorar y gestionar la RSE en las organizaciones.

A continuación y teniendo en cuenta a Saravia y Marceló (2001), se mostrará la justificación que contiene los argumentos fundamentales que sustentan la investigación a realizar, enfatizando principalmente aquellos de carácter técnico y social. Para ello, se parte de las definiciones revisadas para este trabajo del sistema integrado de gestión (SGC, SGA, SGSO)⁴; igualmente, se entenderá que la RSE es la adopción voluntaria de una actitud responsable y transparente para todos los stakeholders de una organización. Asimismo, se tendrá en cuenta lo que según Quintero y otros (2009) plantean como la parte fundamental de la RSE, “que más allá del cumplimiento de la legislación en cuanto a medio ambiente o salud laboral, las organizaciones deben integrar en su gestión y en sus políticas, la conciencia de que manejando sus procesos de manera limpia y segura, estarán entregando a la sociedad productos de calidad que no contaminen el medio ambiente. Además, que teniendo en cuenta el respeto por su capital humano desde todo punto de vista, por sus

⁴ SGC: Sistema de gestión en calidad; SGA: Sistema de gestión ambiental; SGSO: Sistema de gestión en salud ocupacional.

derechos, por su desarrollo y por la participación que tiene en la obtención del producto o servicio final, estará cumpliendo también con su RSE”.

Como se señala en el planteamiento del problema, algunas organizaciones e instituciones de diferentes países han desarrollado iniciativas de promoción y divulgación de RSE. Estas iniciativas incluyen una serie de normas o recomendaciones, que aunque no son de obligatorio cumplimiento, crean un compromiso por parte de los países que participan en ellas y se comprometen a fomentar su incorporación en las empresas nacionales o en aquellas que operen en sus respectivos estados.

La cantidad y variedad de instrumentos de RSE existentes, son difíciles de manejar de forma que resulte operativa. Tomando como base la clasificación propuesta por Rubio (2005), la tabla 1.1 recoge los principales instrumentos de RSE, tanto a nivel mundial como de Colombia, clasificados según los temas siguientes:

1. Declaración de principios, marcos y comunicación de RSE.
 2. Sistemas de gestión, normas de proceso y acreditación.
 3. Instrumentos de autoevaluación o desempeño.
 4. Índices de valor.
 5. Informes de Sostenibilidad. Reporte y rendición de cuentas.
-

Tabla 1.1. Instrumentos de Responsabilidad Social Empresarial.

Según el alcance de la RSE en la que incide y la Gestión en las Organizaciones		ABREVIATURA	NOMBRE COMPLETO DEL INSTRUMENTO
	1. Declaración de principios, marcos y comunicación de RSE.	• UE • ONU • OCDE • GRI • OIT • The Q-RES Project • The SIGMA Project	• Libro Verde de la Unión Europea • Pacto Mundial de la organización de naciones unidas • Líneas directrices para empresas multinacionales • Iniciativa de Reporte Global • Declaración Tripartita sobre empresas multinacionales • Estrategia de Lisboa • Libro Blanco de la RSE - Informe de la Subcomisión del Congreso para potenciar y promover la RSE (BOCG 4/08/2006). (España) • Subcomisión Parlamentaria para la RSE (España) • Foro de Expertos de la RSE (España) • Mesa de diálogo social (España) • Consejo Estatal de la RSE (España) • Marco de gestión para la responsabilidad ética y social de las corporaciones (Italia) • Sustainability integrated guidelines for management (UK)
	2. Sistemas de gestión, normas de proceso y acreditación.	• AA1000 • SA 8000:2001 • ISO 9001:2008 • ISO 14001:2004 • EMAS • OHSAS 18001:2007 • ISO 26000 • GTC 590/03 • ABNT • SGE 21:2005 • UNE 165010:2007 • UNE 165001: 2002 • UNE 165011: 2005 • AFNOR SD 2100	• Norma de Aseguramiento de Responsabilidad • Norma Social accountability • Norma del Sistema de gestión de Calidad • Norma de Sistema de gestión ambiental • Esquema de gestión ecológica y auditoria de la UE. • Norma del Sistema de Seguridad y Salud ocupacional • Norma de Responsabilidad Social • Guía técnica colombiana sobre Responsabilidad Social • Norma Brasileira-RS- Sistema de Gestión - Requisitos. • Sistema de la Gestión Ética y socialmente responsable (España) • Sistemas de gestión ética de la empresa: requisitos para el ejercicio de la responsabilidad ética y social de las empresas (España) • Requisitos de los instrumentos financieros y éticos socialmente responsables (España) • Sistemas de gestión en las ONG. (España) • Guidelines on sustainable development (Francia)
	3. Instrumentos de autoevaluación o desempeño	• EFQM	• Modelo de Excelencia (Europa) • Premio Malcom Baldrige(EE.UU.) • Premio Deming • Premio Colombiano a la Calidad
	4. Índices de valor	• DJGSI • FTSE4 • ASPI	• Dow Jones Sustainability Group Index • Good Selection Criteria (Índice bursátil europeo) • Vigeo – Corporate social responsibility rating
	5. Informes de Sostenibilidad. Reporte y rendición de cuentas.	• GRI • AA 1000S • SA 8000:2001	• Global Reporting Initiative • Informe de Sostenibilidad (norma de aseguramiento) • Sistema de rendición de cuentas y verificación • Dinamarca:Directrices para el informe social y ético • Balance Social de la ANDI. Colombia

Fuente: Adaptado de Rubio (2005).

De acuerdo con lo expuesto, se puede ver que estos instrumentos o documentos, no le brindan a las organizaciones unos indicadores específicos para que puedan medir directamente lo que ellos necesitan conocer, como son los indicadores empresariales. Por tanto, uno de los objetivos específicos de esta investigación es cubrir esta carencia llegando a definir un conjunto de indicadores con los cuales la gerencia pueda trabajar y conocer si cumple o no con su RSE.

Existe otro instrumento que está más dirigido hacia la empresa pública o al conocimiento que el gobierno regional necesita sobre el desempeño de las organizaciones que forman parte de su tejido empresarial. Son los llamados **Observatorios de Responsabilidad Social**, que tienen como objetivos, entre otros:

- Realizar un seguimiento de las iniciativas políticas que se adopten en materia de RSC, así como la aplicación práctica en los distintos niveles de la Administración Pública (ORSC, 2009).
- Concretar la investigación en una comunidad, recogiendo información de acuerdo a la estructura empresarial de la misma (ERSE, 2006).
- Desarrollar una metodología que integra tres fuentes de información:
 - o la percepción que tienen de la RSE los diferentes grupos de interés;
 - o la percepción de la implantación de políticas y prácticas concretas consideradas RSE, cuantificada en un índice de RSE,
 - o y, por último, un análisis de la comunicación de las medidas reales adoptadas por las empresas, que se concreta en un Monitor de RSE (ERSE, 2006).

Con base en los anteriores objetivos que proponen los Observatorios de Responsabilidad Social, los indicadores deberían medir además de aspectos de productividad y competitividad, aspectos tales como:

- Sentimiento o satisfacción de los trabajadores en cuanto al ambiente de seguridad en su trabajo, y no sólo de verificar si tienen los implementos de seguridad o si cumplen con todos los protocolos de seguridad.
- También cabe aquí, el considerar indicadores para verificar si los trabajadores saben y conocen a qué factores de riesgos están expuestos y que hace su organización para protegerlos o cómo previene estos factores o agentes de riesgos.
- Otros indicadores que se podrían generar serían aquellos que midan la satisfacción de los clientes con el producto o servicio que se les ofrece no sólo en calidad, sino en cuanto a su contribución o protección del medio ambiente, como la generación de “chatarra” y residuos (desperdicios) que ese producto genera.

Estos son algunos ejemplos de qué tipo de indicadores se podrían utilizar para medir el cumplimiento de la RSE, integrando los temas de calidad, ambiente y de salud laboral.

La **Gestión Sostenible Integral** debe suponer una ganancia para aquellas organizaciones que la utilicen, de tal manera que no sólo su productividad mejorará, sino que lo hará también su imagen ante los stakeholders, y se convertirá de esta manera en una empresa socialmente responsable. Así, la generación de bienestar para la comunidad en la que actúa, se verá reflejada no sólo por su contribución económica tradicional, sino que se podrá constatar en el reconocimiento por sus empleados, accionistas, inversionistas, clientes, proveedores, comunidad o entes gubernamentales, entre otros.

En concreto, en esta investigación el estudio de los casos se ha realizado para medir la percepción que tienen de la RSE los diferentes grupos de interés y, en particular los sentimientos o la satisfacción de los trabajadores en cuanto a aspectos de productividad y competitividad, relacionados con la calidad, el medio ambiente y la seguridad en el trabajo.

1.2.2. Importancia y justificación para Colombia y la sociedad empresarial.

Dada la procedencia de la autora y el lugar donde lleva a cabo su actividad profesional, se ha escogido Colombia para realizar el trabajo de campo de esta investigación.

Se pretende tomar los ejemplos de la Comunidad Europea y plasmarlos en Colombia, y en especial en la industria de la región del Valle del Cauca, y contribuir al desarrollo de una economía de conocimiento más competitiva y dinámica, que pueda de alguna manera crecer económicamente de manera sostenible, generando empleo, con una mayor participación social y sin detrimento del medio ambiente.

Además, es importante conocer las entidades que están trabajando en Colombia en el desarrollo de este tema, y poder colaborar con las organizaciones que no lo están haciendo y que deseen ser socialmente responsables. La idea es ayudarles en la implementación de los criterios de la RSE de una manera más fácil, a través de la generación de un modelo que permita esta implementación en aquellas organizaciones que cumplen con los parámetros de los sistemas de gestión antes mencionados y con principios para ser socialmente responsables.

Según la clasificación de la competitividad del Foro Económico Mundial (FEM), en el año 2007 Colombia ocupó en esta clasificación el puesto 69 entre 131 economías (COLCIENCIAS, 2008). Menciona el mismo informe, que el 52% de los países incluidos en la muestra presentaron una mejor posición competitiva que Colombia. Con relación al grupo de los dieciocho países de América Latina presentes en la muestra, Colombia ocupó el sexto lugar; detrás de Chile (26), México (52), Panamá (59), Costa Rica (62) y El Salvador (67). Esto significa que si bien Colombia puede estar avanzando en muchos aspectos, otros países lo están haciendo mucho mejor, escalando de manera más acelerada, como por ejemplo los países de Europa Oriental.

La preocupación por estos resultados llevó a que en Colombia, la Alta Consejería para la Productividad y la Competitividad junto con la Secretaría Técnica Mixta, diseñaran los objetivos y las estrategias de la política que definirá la ruta para mejorar la competitividad y productividad del país en aras

de lograr un mayor bienestar social. Esta política fue concertada por la Comisión Nacional de Competitividad y durante el 2007 fue objeto de un intenso proceso de socialización. Gira en torno a una transformación productiva, desarrollando sectores de clase mundial, con saltos importantes en productividad y empleo, en un ambiente de formalización de la economía, impulsando el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación, garantizando la eliminación de las barreras a la competencia y la inversión.

La visión de esta política es que en 2032 Colombia sea uno de los tres países más competitivos de América Latina y tenga un elevado nivel de ingreso por persona equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza (SNC, 2007).

En la sesión del 3 de julio de 2007 de la Consejería Nacional de Competitividad, se aprobaron cinco estrategias fundamentales para la competitividad enmarcadas en una lógica de transformación productiva:

- Desarrollo de sectores o clusters de clase mundial.
- Salto en la productividad y el empleo.
- Formalización laboral y empresarial.
- Promoción de Ciencia & Tecnología.
- Estrategias transversales.

Es en la estrategia de “Salto en la productividad y el empleo”, donde se pretende incursionar o actuar con los resultados de este trabajo de investigación, para contribuir en el mejoramiento de los indicadores de productividad y competitividad de Colombia.

En el Reporte Global de Competitividad 2008 – 2009 del Foro Económico Mundial, Colombia ocupó el puesto 74 entre 134 economías. Además, se mantuvo en el sexto lugar entre 18 países latinoamericanos incluidos en la muestra del informe en su edición 2008, debido a que la

competitividad de Brasil aumentó, mientras que la competitividad de El Salvador cayó. En la región, Chile mantiene el primer lugar, seguido de Panamá, Costa Rica, México y Brasil. Los últimos cuatro puestos son ocupados por Ecuador, Venezuela, Bolivia y Paraguay (Encolombia, 2008).

1.2.3. Importancia académica.

Un nuevo concepto administrativo ha entrado a formar parte del lenguaje empresarial: la Responsabilidad Social Empresarial/Corporativa. Como se ha indicado, no es un término nuevo para el mundo de los negocios, pero sí lo es la forma en que se presenta en esta nueva época, como una oportunidad para que las organizaciones no sólo aumenten sus beneficios mostrando al mundo su impacto social, sino lo que es más importante, que tomen conciencia de su papel en la contribución a la protección de medio ambiente y al control o la prevención de su deterioro.

La forma en que las empresas abordan sus responsabilidades y sus relaciones con sus interlocutores varían en función de diferencias sectoriales y culturales. En un primer momento, las empresas tienden a adoptar una **declaración de principios**, un código de conducta o un manifiesto dónde señalan sus objetivos y valores fundamentales, así como sus responsabilidades hacia sus interlocutores. Esto se traduce luego en unas **formas de actuación** para la aplicación de los mismos en su organización, generando por tanto la necesidad bien sea de recurrir a comités consultivos o entrenamiento de su personal en general, creando de alguna manera “programas internos” de formación continua. A medida que la Responsabilidad Social va formando parte de la planificación estratégica de las organizaciones y de sus operaciones cotidianas, los directivos y los trabajadores deben adoptar sus **decisiones empresariales** basándose en criterios que se añaden a los que aprendían tradicionalmente a tener en cuenta. Los modelos tradicionales de comportamiento empresarial, gestión estratégica e, incluso, ética empresarial, no siempre proporcionan una formación suficiente para administrar las empresas en este nuevo entorno.

Para responder a la necesidad de incluir la Responsabilidad Social en la formación de los directivos y trabajadores actuales y de prever las cualificaciones que necesitarán en el futuro, es normal ofrecer en las carreras de empresariales cursos y módulos de ética empresarial, aunque sólo suelen abarcar una parte de lo que se entiende por responsabilidad social de las empresas (CCE, 2001).

En la actualidad, el concepto de Ética cobra más importancia que nunca, este concepto tan estudiado por los filósofos, por las escuelas de derecho, las facultades de salud, etc., toma ahora no un nuevo rumbo, sino que ya no se analiza como un concepto de “una persona” o para una “persona”, ahora se analiza a la luz de una “organización” y su papel hacia una “sociedad”, o hacia algo un poco más complejo, hacia “el medio ambiente”, y su contribución o no, a conservarlo o destruirlo.

Desde que en los años setenta del siglo XX, la ética de la empresa empezara a desarrollarse como una de las éticas aplicadas más prometedoras, apasionante tanto para los empresarios que trabajan a pie de obra como para los especialistas en ética, comenzó a perfilarse el problema en conjugar en ella la reflexión teórica y las propuestas para la vida corriente, el necesario marco de reflexión y las herramientas, igualmente necesarias, para integrar la ética día tras día en el quehacer empresarial, como manifiesta Adela Cortina en el prólogo de Lozano (2004).

La definición que sobre “ética de la empresa”, plantea Cortina (2005) en su libro “Ética de la empresa”, es: *“La ética empresarial consistiría, por tanto, en el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista - valores que componen una ética cívica – al ámbito peculiar de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario, pero siempre empapado de pos convencionalismo”*.

Con base en esta definición sobre ética empresarial, se puede decir, que el análisis se hace a partir del papel que la organización juega desde el interior de su proceso productivo, pues ahora es mucho más importante para la sociedad en general, la procedencia de las materias primas que forman parte de este proceso, al igual que el conocimiento de hacia dónde van los

desechos. Cada vez cobra más importancia el conocer cómo se han gestionado los derechos de los trabajadores y el que su voz sea tenida en cuenta en las decisiones de la organización, al igual que la seguridad que en su medio laboral, la organización le brinde para el desempeño de su labor. Por todo esto y a raíz de la preocupación a nivel mundial del deterioro ambiental, causado o como consecuencia del propio desarrollo industrial, cada vez más la sociedad mira con “ojo vigilante” el papel de las organizaciones y su comportamiento con el entorno. De ahí se desprende que temas como los sistemas de gestión, que a pesar de ser voluntarios fueron inundando los mercados, se adentraran también en las aulas no sólo de las carreras administrativas como tal, sino también en las carreras técnicas, puesto que el conocimiento de los sistemas de gestión, es algo considerado hoy en día, como básico para el buen desarrollo de la actividad de dirección de una empresa u organización.

1.2.4. Importancia de la investigación para la autora.

Esta investigación se realiza por el interés de la investigadora en demostrar la sinergia que existe entre la integración de los sistemas de gestión en calidad, ambiente y salud ocupacional y la Responsabilidad Social Empresarial, en una organización. Se pretende demostrar con ello que la responsabilidad social de una organización debe o se puede mostrar “desde dentro”, es decir, no se necesita proyectar programas o actividades diferentes al quehacer de la organización para demostrar o mostrar que es una empresa socialmente responsable, y que cumple con una **gestión sostenible integral**.

Independientemente del programa o del proyecto que la organización tenga para mostrar su RSE ante la sociedad y sus stakeholders, ella debe mostrar que en su interior su gestión es totalmente responsable, que el manejo o gestión de sus procesos cuenta con componentes de calidad, de control ambiental y de salud ocupacional, para el beneficio colectivo. De tal manera que muestre respeto por los intereses de sus trabajadores, sus clientes y proveedores, sus accionistas e inversionistas, la comunidad y los entes gubernamentales con los que se relaciona.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general.

El objetivo general de la investigación es: Definir un marco de integración para los sistemas de gestión de calidad, ambiental y salud ocupacional, tomando la responsabilidad social empresarial y los modelos de excelencia como base. Con ello se pretende poner a disposición de las empresas una herramienta para la mejora de la productividad y la competitividad, aplicable a las empresas colombianas.

1.3.2. Objetivos específicos.

Los Objetivos Específicos de la investigación, en función del objetivo general, son:

- Definir los aspectos más relevantes de la Responsabilidad Social Empresarial.
- Definir esquemas de integración de los sistemas de gestión de calidad, ambiental y de salud ocupacional, tomando en cuenta los aspectos relevantes de la norma ISO 26000:2010 en Responsabilidad Social y su relación con el Modelo de excelencia EFQM.
- Generar indicadores que midan el alcance de las actuaciones de la organización en materia de Responsabilidad Social en cuanto a parámetros de calidad, ambiental y salud ocupacional, más allá del cumplimiento de la legislación en cada uno de estos aspectos.
- Analizar dos casos empresariales en la implantación de la Responsabilidad Social Empresarial y su integración con los modelos de gestión en Colombia.

Termina aquí este capítulo en el cual se planteó el problema, se ilustró la justificación y la importancia del mismo, al igual que los objetivos propuestos. En el capítulo siguiente se abordarán los antecedentes y los acontecimientos que han rodeado el nuevo interés hacia la aplicación de la RSE en las organizaciones.

CAPÍTULO 2

MARCO GLOBAL DE LA RSE, LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y LOS MODELOS DE EXCELENCIA

Se hace en este capítulo una recopilación de la evolución de la responsabilidad social empresarial a través de la historia y en el entorno tanto internacional como nacional.

Se revisa también la normativa y la documentación con relación a los sistemas de gestión empresariales y se muestra una integración entre los sistemas de gestión en calidad, ambiental, y en seguridad y salud ocupacional. Igualmente se muestra la importancia de los modelos de excelencia y las normas generadas en RSE.

2.1. ANTECEDENTES DE LA RSE

El debate actual sobre la Responsabilidad Social de las Empresas, debe situarse, sin ninguna duda, en el marco de la crisis abierta por la deriva financiera del sistema económico y sus graves efectos sobre los equilibrios esenciales de las sociedades complejas de principios del siglo XXI, con casos como el de Enron, Worldcom, etc. Casos que plantearon la necesidad de retomar la ética empresarial, para recuperar un valor importantísimo para las empresas, como es la confianza de sus clientes, inversionistas, proveedores y en general todo el que tenga que ver con ella, los grupos de interés o stakeholders. Desde septiembre de 2008, se oye hablar de escándalos similares y de la crisis financiera que se dio en los Estados Unidos. Ésta ha afectado a todo el sistema financiero y de inversiones, no sólo de los Estados Unidos y de los países industrializados, sino que ha afectado igualmente a muchos otros países a nivel mundial. Se han visto los efectos como el recorte y despido de personal y el cierre de empresas. Este escándalo ha vuelto a poner en entredicho la confianza de las personas y de las organizaciones hacia el sistema financiero. Estos ejemplos y muchos más que se han presentado a nivel empresarial, han generado la necesidad de volver la mirada al interior de las organizaciones, analizando no sólo sus valores sino su **Ética Empresarial**.

Algo fundamental en este tema de los valores, es la confianza que la organización inspire a todos aquellos que tienen alguna relación con su

negocio, pues de ella depende la permanencia de la organización en el mercado y en el tiempo. Viene también de la mano de esta confianza, el hecho de planear las acciones o actuaciones mirando el futuro. Es decir, se debe mirar a largo plazo, pues de las decisiones buenas o malas que tomen las organizaciones y las repercusiones que ellas traigan, dependerá su credibilidad. Esto se relaciona estrechamente con la responsabilidad que la organización muestre por la sociedad en general y no sólo por las comunidades o entidades a las que afecte directamente.

Con respecto a este tema Perdigüero y García (2005) opinan que el hecho más significativo es que el elemento común de estos momentos históricos es el fuerte rechazo social y la oleada de protestas que suscitan determinadas conductas y prácticas sociales y ambientales de las empresas que, en cierta forma, son consideradas por amplios sectores de la opinión pública como una verdadera amenaza para el equilibrio del sistema y para el avance del progreso y la cohesión social.

También Adela Cortina (2003) en su libro “Construir Confianza”, cuando habla de las tres edades de la ética empresarial: industrial, postindustrial e informacional; hace referencia al tema de la responsabilidad social empresarial, y la enmarca desde la ética empresarial. En este sentido indica: *“En los años setenta del siglo XX, surge de nuevo la ética empresarial, tras un período de declive. La influencia del positivismo y del marxismo no había favorecido la conexión entre empresa y ética, y la cultura del hedonismo fomentaba el consumo compulsivo, más que el fortalecimiento ético de la producción y el consumo responsable”*. Sin embargo, nuevas razones venían a avalar el nacimiento de una renovada ética empresarial, entre las cuales menciona cinco:

- a) La necesidad de **crear capital social**: tiene que ver con la necesidad de crear redes de confianza. Tras escándalos como los del Watergate, la sociedad norteamericana recuerda que la confianza es un recurso escaso y que, sin embargo, es la esencia de la unión en los miembros de una sociedad, también desde el punto de vista de la transacción económica.
-

- b) **El fin de las ideologías:** esto favoreció el nuevo surgimiento de la ética empresarial, y no sólo de ella, sino del conjunto de lo que se ha dado en llamar “éticas aplicadas”. Surgió desde los ámbitos de la vida social, en este caso, desde la actividad empresarial misma. Pues el fin de las ideologías trajo, entre otras cosas, el interés por **las buenas prácticas en la economía**.
- c) **Cultura de empresa:** es esencial para el éxito de las organizaciones, y de ella deben formar parte los valores morales. Cada vez las empresas aprecian más su dimensión cultural, atienden al significado simbólico de muchos aspectos de su vida y no hablan sólo de resultados, eficacia, eficiencia, sino también de símbolos, significado o esquemas interpretativos.
- d) **La organización como un grupo humano:** La empresa no debe ser solamente una máquina para obtener el máximo beneficio económico, sino que debe llevar a cabo un proyecto, normalmente con la iniciativa de un líder.
- e) **El modelo taylorista es sustituido por el postaylorista:** se hicieron cambios significativos en las organizaciones, la idea fundamental era que debían ganar todos los stakeholders, y no sólo los accionistas.

En este contexto se entiende, por tanto, que la ética es necesaria para que las organizaciones respondan a mercados orientados por valores y no por reglas o normas; a la globalización de la economía; a integrar a los trabajadores en sus proyectos y a responder a las exigencias de la opinión pública.

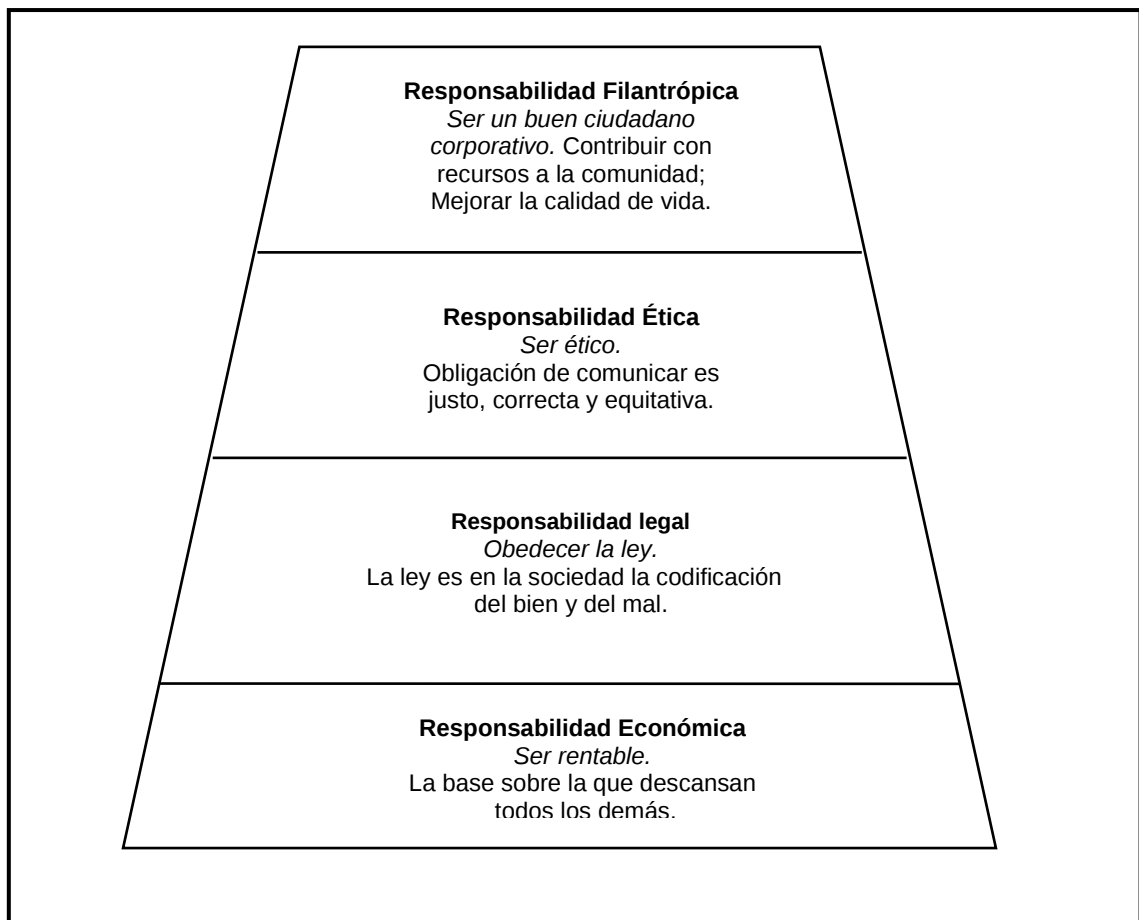
Finalmente, se puede ver que **la ética es “rentable”** para las organizaciones porque es una necesidad en los sistemas abiertos, aumenta la eficacia, reduce costos de coordinación internos y externos a la empresa, es un factor de innovación y un elemento diferenciador.

2.1.1. Ética y RSE

Según Carroll (1991), para que las organizaciones, acepten de manera consciente la responsabilidad social empresarial, ésta se debe estructurar de tal manera que contenga cuatro tipos de responsabilidades sociales, como son: lo económico, lo jurídico, lo ético y lo filantrópico, que representa en forma de pirámide, según la figura 2.1 y que se describen a continuación.

- **Responsabilidad Económica:** Históricamente, las organizaciones empresariales fueron creadas como entidades destinadas a proporcionar bienes y servicios a los miembros de la sociedad. El afán de beneficio económico se estableció como el principal incentivo para la iniciativa empresarial. En algún momento la idea de ese afán de beneficio económico se transformó en un concepto de máximo beneficio, y éste ha sido el valor permanente desde entonces.
 - **Responsabilidad Legal:** La sociedad espera que las empresas obtengan sus beneficios económicos dentro del marco legal, es decir, que cumplan con las leyes y reglamentos promulgados por el gobierno. Que los bienes y servicios cumplan al menos los requisitos legales mínimos.
 - **Responsabilidad Ética:** Es importante ser coherentes en las costumbres sociales y las normas éticas. Además, respetar la evolución que se pueda dar en la evolución tanto ética como moral de la sociedad. Se debe evitar también que las normas éticas se vean comprometidas con el fin de alcanzar objetivos corporativos. Se debe entender que la integridad corporativa y el comportamiento ético van más allá del simple cumplimiento de leyes y reglamentos.
 - **Responsabilidad Filantrópica:** La Filantropía corporativa debe dar respuesta a las expectativas de la sociedad, con relación a que las empresas deben ser buenos “ciudadanos” corporativos. Esto incluye la participación voluntaria en los proyectos que mejoren la "calidad de vida" de una comunidad. La diferencia entre la filantropía y la responsabilidad ética es que de la primera no se espera un sentimiento ético o moral, y en la segunda se espera un comportamiento, que sea ético, justo, correcto y equitativo.
-

En opinión de Perdiguero y García (2005), las notables mejoras cualitativas en los productos y servicios que las empresas han venido ofreciendo en estos últimos 30 años se explican por las cada vez mayores exigencias de los consumidores. La calidad, el diseño, el servicio posventa, las garantías sobre los productos y la innovación permanente, han sido factores impulsados desde la demanda y han obligado a las empresas a rediseñar sus estrategias y a abandonar comportamientos anticuados, propios de los viejos modelos de producción en masa, en los que lo importante era el mero acceso a la satisfacción de una necesidad por el grueso de la población, no el modo en que esa necesidad era satisfecha.



Fuente: Carroll (1991).

Figura 2.1. La Pirámide de la Responsabilidad social empresarial.

En este mismo sentido, García-Marzá (2006a) plantea que desde el momento en que se utiliza el lenguaje moral para referirse a las empresas, se entiende que la responsabilidad no es sólo individual. Muchas veces las decisiones son colectivas y fruto de unos complicados mecanismos de especialización y división del trabajo, dentro de reglas y formas de actuación determinadas, ante las cuales el individuo tiene una pequeña parte de responsabilidad. Es por ello, que también se habla de responsabilidad de las empresas como instituciones. Entonces, desde el momento en que los resultados no se pueden atribuir a un solo individuo, desde el momento en que se aprecia un carácter o modo empresarial de funcionamiento, es la empresa la que debe dar razones. Es entonces cuando se habla de Responsabilidad Empresarial.

Según Marí (2006) el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, se expande de una actuación voluntaria al ámbito de lo social, es decir, las empresas adoptan la idea de que sus resultados deben ser económicamente sólidos así como medioambientalmente y socialmente aceptables, tomando especial importancia la elaboración de los llamados informes de Responsabilidad Social.

Las tendencias e interpretaciones más importantes sobre el concepto de “ética de la empresa” son las que se relacionan a continuación:

- Según García-Marzá (2006a) la ética empresarial es “el análisis de las bases éticas de la confianza depositada en la empresa”.
 - Lozano (2004) plantea que la ética de los negocios se puede entender como una reflexión ética sobre el sistema económico, sobre las empresas y las organizaciones y sobre las actuaciones de los individuos en sus roles profesionales y sus funciones institucionales.
 - Adela Cortina (2005) sostiene que: “La ética de la Empresa consistirá, por tanto, en el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista – valores que componen una ética cívica – al ámbito peculiar de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario, pero siempre empapado de postconvencionalismo”.
-

2.1.2. Evolución histórica de la RSE.

La RSE es un tema que adquiere interés a partir de la década de los cincuenta en los Estados Unidos. Es a partir de esa época en la que se introducen los conceptos sociales en la economía, aparece la conciencia medioambiental y surge la responsabilidad del consumidor. Igualmente se empieza a escribir sobre RSE, como reacción o respuesta a ciertos sucesos o escándalos, y ante los desafíos económicos, tecnológicos y sociales. Pero es a partir de los ochenta y los noventa cuando aparece la RSE asociada no sólo a las anteriores preocupaciones, sino que se hace énfasis en la disminución de la contaminación ambiental por parte de las organizaciones, el mayor respeto por los derechos humanos y la contribución a un desarrollo social más justo y equilibrado. Tomando esto como referencia, es importante hacer una revisión de los diferentes acontecimientos que determinan el nuevo enfoque sobre RSE, que se resumen en la tabla 2.1, adaptada de Blowfield y Murray (2008).

a) Antes de 1960: Filantropía, Ética Religiosa. Este período se remonta a las discusiones teológicas que se desarrollaron durante los siglos XVI, XVII y XVIII en torno a temas como el justo precio y la usura. Aquí el tema de la ética está incrustado dentro de los estudios teológicos y religiosos. Se pretendía aplicar los principios de la ética religiosa – católica y cristiana – al terreno de la economía y la empresa, tal como se aplicaron a la política, la familia o la vida privada. En cuanto a las organizaciones, la única responsabilidad social de una empresa consistiría en el logro de beneficios dentro del marco legal y las normas éticas comúnmente admitidas. Aquí, la noción de responsabilidad social defendida por el Premio Nobel de Economía Friedman (1962, 1970), supondría considerar que la única obligación de la organización es para con los dueños del capital, de ahí que cualquier intento por llevar a cabo mejoras sociales sería en realidad una irresponsabilidad, pues esta iniciativa tendría que proceder de las políticas públicas, o bien de contribuciones privadas.

b) De 1960 a 1970: Reacción Social. Se reincorporan los conceptos sociales a la economía. La década de los sesenta fue una época de agitación social y de cuestionamientos sociales en los Estados Unidos. Apareció la conciencia

medioambiental y surgió la responsabilidad del consumidor. El comportamiento responsable surge como reacción a las exigencias sociales. Es decir, no se da voluntariamente, surge como reacción o respuesta a las quejas de los consumidores. Se empieza también a escribir sobre Responsabilidad Social Corporativa. Aparece aquí el aspecto ético muy vinculado al Derecho y a las cuestiones jurídicas.

Tabla 2.1. Línea de tiempo de la Responsabilidad Social Empresarial.

	Años 30	Años 40	Años 50	Años 60	Años 70	Años 80	Años 90	2000- 2009
Filantropía, Ética Religiosa - Católica y Cristiana - Primeros textos R.S. Aparece "la RSE es incrementar los beneficios" (Friedman, 1970).								
Reacción Social. Conceptos sociales en la Economía – Conciencia Medioambiental.								
Inversión Social – Balance Social.								
La RS como respuesta social de las empresas. Introducción a la teoría de los Stakeholders. Definición Académica y Organizativa de RS.								
La RS Ética Organizacional. Gestión Ambiental. Desempeño Social de las Empresas.								
Gestión de la RS. Desarrollo Integral en los Sistemas de Gestión. Integración Sistemas de Gestión y RSE. Aldea Global.								

Fuente. Elaboración propia adaptada de Blowfield y Murray (2008).

c) De 1970 a 1980: Inversión Social – Balance Social. La *Business Ethics* aparece como disciplina autónoma. Para este surgimiento, fueron decisivos el desarrollo de la ética biomédica y el famoso artículo de Friedman (1970), “La Responsabilidad Social de las Empresas es incrementar los beneficios”, y casos de estafa y soborno como los mencionados al inicio de este capítulo hicieron explotar el interés por la ética en las organizaciones.

d) De 1980 a 1990: La responsabilidad social como respuesta social de las empresas. Esto tiene que ver con los procesos que las organizaciones debían implementar para poner en práctica estas acciones sociales y los instrumentos para evaluarlas. Estos procesos iban más allá de lo económico. Se introduce también la Teoría de los Stakeholders, pues con estas acciones sociales se debe responder a todos los grupos de interés, no sólo a los accionistas. Aparece también la definición académica y organizativa de responsabilidad social.

e) De 1990 al 2000: Ética organizacional o ética en los negocios, concepto que se empezó a gestar desde la Gestión Ambiental. El desarrollo sostenible, concepto básico en el ámbito medioambiental, implicó un modo de entender el desarrollo humano capaz de no comprometer la capacidad de atender sus necesidades a las futuras generaciones. La Sostenibilidad aparece como línea de unión entre desarrollo y medio ambiente, y sus correspondientes derechos.

Un claro ejemplo de la importancia que se empezó a dar internacionalmente a la responsabilidad social, y en particular a los aspectos medioambientales, es el denominado Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact). “Esta es una iniciativa de compromiso ético destinada a que las entidades de todos los países acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, diez Principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción” (ONU, 2000).

Esta idea del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) en materia de responsabilidad social de las empresas fue lanzada por el Secretario General de la ONU, Kofi Annan, ante el World Economic Forum en Davos, el 13 de enero de 1999.

f) Del 2000 al presente: Gestión de la responsabilidad social. Desarrollo integral en los sistemas de gestión. Integración de sistemas de gestión y la responsabilidad social empresarial.

Como se sabe el impacto que tiene la actividad de una organización en la sociedad es diverso, y esto depende en gran medida de la naturaleza de la propia actividad, su tamaño, su entorno, etc. Debido a esto, han surgido una serie de mecanismos o herramientas que permiten a las organizaciones gestionar y evaluar las estrategias de responsabilidad social ética.

Según Guillén (2006) se distinguen dos enfoques en la descripción de algunos de estos instrumentos: el de aseguramiento y el de excelencia en la actuación ética. Los primeros instrumentos de gestión de actuación ética surgidos podrían denominarse medios para el aseguramiento del comportamiento ético, dado que se centran en la obtención de certificaciones que confirman el cumplimiento de unas normas. Mientras que los segundos integran los enfoques de aseguramiento de la calidad ética en un enfoque más amplio y global, donde prima la mejora continua, así como criterios de calidad claros, y elementos de autoevaluación y diagnóstico periódicos.

A pesar de que los sistemas de gestión en calidad, medio ambiente y salud ocupacional, y sus normas de certificación inician su desarrollo en 1987, 1996 y 1999, respectivamente, se podría decir que sólo a partir del año 2000, se empieza a dar importancia a la integración de estos sistemas y su consecuente beneficio no sólo al interior o dentro de las organizaciones, sino de la sociedad o de los grupos de interés con los que se relacionan directa o indirectamente.

Hoy por hoy, se podría decir que las organizaciones pueden demostrar su RSE a través de sus sistemas de gestión y ése es en definitiva el fin de este trabajo de investigación. El contribuir con ellas en la generación de un modelo que plasme esas buenas actuaciones.

2.1.3. Desarrollo sostenible y el “Triple Bottom Line”.

Cuando se habla de desarrollo sostenible, se debe hacer referencia a uno de los acontecimientos acaecidos más importantes a nivel mundial, donde se plantearon por primera vez los problemas medioambientales y que ha contribuido de manera notable a un cambio en el enfoque del nuevo desarrollo socioeconómico.

En 1983, la Asamblea General de las Naciones Unidas encargó a la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, la elaboración de un informe, cuya coordinación asumió la Primera Ministra noruega Gro Harlem Brundtland. En 1987 la Comisión emitió un informe titulado **Nuestro Futuro Común**, más conocido como **Informe Brundtland**, en el que se proponen estrategias medioambientales para el desarrollo y se habla igualmente de la superación de la pobreza y las desigualdades, y el crecimiento de las ciudades (Lozano, 2006; Junta de Andalucía, 2009).

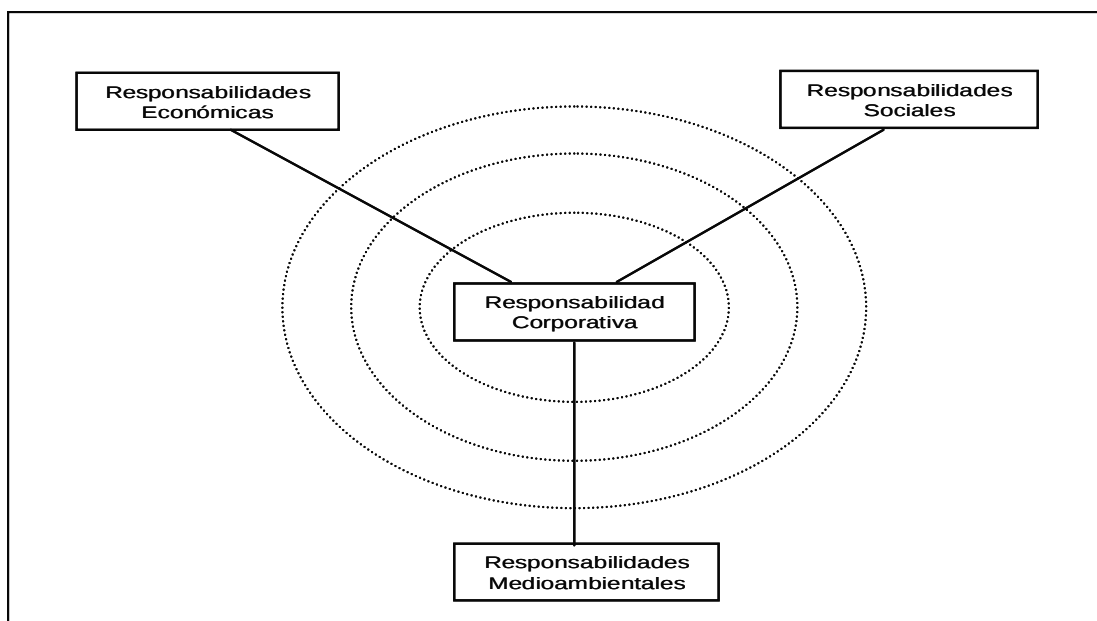
Es en este informe donde aparece el término Ecodesarrollo, definido como “aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. El término ecodesarrollo definido por la Comisión Brundtland fue sustituido por el término “desarrollo sostenible”, cuyo ámbito puede dividirse conceptualmente en tres partes: ambiental, económica y social. Se considera el aspecto social por la relación entre el bienestar social con el medio ambiente y la bonanza económica.

Según Elkington (1997), es aquí donde se relacionan el desarrollo sostenible y la RSE, pues ambas sostienen la tesis de que es necesario que las empresas asuman una perspectiva en consonancia con lo que se ha denominado la triple *cuenta de resultados*: “centrarse en la prosperidad económica, en la calidad medioambiental y en la justicia social”.

El **Triple Bottom Line** (“Triple Balance”): se refiere a los resultados de una empresa medidos en términos económicos, ambientales y sociales. Se presentan en los reportes o informes corporativos de las empresas comprometidas con el desarrollo sostenible, y son datos y mediciones de

carácter voluntario. Surgieron inicialmente en Europa y luego se adoptaron en Estados Unidos.

Enderle (2003), asume bajo el “concepto equilibrado de la empresa”, que ésta no es solamente una organización económica que funciona en un ámbito económico de la sociedad, sino que también está implicada en el ámbito social (político y socio-cultural) y en el ámbito medioambiental. Asume además, que estas responsabilidades económicas, sociales y medioambientales están interrelacionadas en forma circular y no jerárquica y cada una contiene un valor intrínseco, como se muestra en la figura 2.2. La idea fundamental es determinar cuáles serían las implicaciones en cuanto a las acciones de la organización en cada uno de estos ámbitos y luego evaluarlos en términos de exigencias éticas mínimas. Igualmente se sabe que una empresa puede ser “ética” o equilibrar sus responsabilidades económicas, sociales y medioambientales de modo muy diferente a otra, siempre y cuando respete la triple línea que señala los requisitos éticos mínimos en los ámbitos económico, social y medioambiental.



Fuente: Enderle (2003).

Figura 2.2. Trazado de responsabilidades corporativas.

2.1.4. La empresa socialmente responsable.

Con la incursión de los nuevos conceptos que rodean la RSE, las organizaciones se encuentran en una fase de transición desde un modelo empresarial tradicional, basado en un enfoque shareholder (accionistas), cuyo objetivo principal es generar riqueza para sus accionistas, hacia otro modelo de empresa sostenible, basado en un enfoque stakeholder (parte interesada o grupo de interés), cuyo objetivo es crecer respetando los aspectos sociales y medioambientales, sin dejar de lado el aspecto económico.

El punto de encuentro entre el desarrollo sostenible y la RSE ha sido la afirmación por ambas partes de que es necesario que las empresas asuman una postura clara y decisiva con respecto a lo que se ha denominado la triple cuenta de resultados: “centrarse en la prosperidad económica, en la calidad medioambiental y – el elemento que las empresas han tendido a pasar por alto – en la justicia social” (Elkington, 1997).

Teniendo en cuenta estas apreciaciones se evidencia la necesidad de ajustar el modelo incorporando variables respetuosas con el desarrollo sostenible. Por tanto, las organizaciones que se declaren socialmente responsables tendrán que adoptar acciones o procesos respetuosos con los aspectos sociales y medioambientales; integrar en sus sistemas de gestión a las partes interesadas y tener en cuenta a las generaciones futuras.

Estas organizaciones tendrán que asumir algunas acciones en su quehacer empresarial, como son las siguientes:

- Ofrecer productos y servicios que respondan a las necesidades de los usuarios, contribuyendo a su bienestar.
 - La ética debe estar presente en todas las decisiones de los directores y formar parte de la cultura de la empresa.
 - Las relaciones con los colaboradores han de ser prioritarias asegurando unas condiciones de trabajo seguras, saludables y que garanticen su bienestar.
 - Atender los aspectos medioambientales implicados en la gestión empresarial, en función de las especificidades de cada empresa y sector.
-

- Han de integrar a la comunidad de la que forman parte, identificando las condiciones y problemáticas de ésta, para trabajar en pro del desarrollo de la sociedad y el entorno en el cual se desenvuelven.

Por último, una empresa sostenible es aquella que orienta sus actividades desde la perspectiva de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad donde opera y, por consiguiente, es aquella que incorpora los valores del desarrollo sostenible a su visión empresarial y a sus criterios de actuación.

Según Moreno (2004), las empresas que asumen la RSE, deben atender no sólo a la consecución del mayor nivel posible de beneficio y su sostenimiento en el tiempo, sino también a la forma en que se consigue y en que se distribuye - directa e indirectamente - entre los grupos de interés. Una empresa es socialmente responsable cuando logra repartir el valor que genera de manera equilibrada.

2.2. EL NUEVO INTERÉS HACIA LA APLICACIÓN DE LA RSE EN LAS ORGANIZACIONES.

Sin dejar de lado los escándalos financieros y el desarrollo de la globalización, hay una serie de hechos que muestran el creciente interés en la aplicación de la RSE en las empresas. Estos hechos se pueden enmarcar en tres ámbitos: marco internacional, marco europeo y español y, marco latinoamericano y colombiano.

2.2.1. Marco internacional.

A continuación se relacionan los diferentes acontecimientos o hechos que a nivel mundial tienen relación con el desarrollo del nuevo concepto de la RSE.

- **Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact).** Anunciado por el Secretario General de las Naciones Unidas Kofi Annan en el Foro Económico Mundial, en Davos (Suiza), en enero de 1999 y puesto en marcha oficialmente en la Sede de las Naciones Unidas en julio de 2000. Es una iniciativa voluntaria, que sirve de marco de acción para la construcción de la
-

legitimación social de los negocios y los mercados. En él, las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción.

Las empresas que se unen al Pacto Mundial están convencidas de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un mercado global más estable y equitativo, pues fomenta la responsabilidad económica, social y ecológica de las mismas. Estas acciones empresariales responsables construyen confianza y capital social, al mismo tiempo que contribuyen al desarrollo de mercados sustentables (Unglobalcompact, 2001).

- **Declaración Tripartita de la OIT de principios sobre las empresas multinacionales y la política social.** La OIT es la única agencia de carácter “tripartito” de las Naciones Unidas ya que reúne representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores para la elaboración conjunta de políticas y programas. Esta declaración (adoptada por el Consejo de Administración de la OIT en Ginebra, en noviembre de 2000), tuvo como objetivo principal, fomentar la contribución positiva que las empresas multinacionales pueden aportar al desarrollo económico y social, y a la reducción y resolución de las dificultades que sus operaciones productivas pudiesen generar, teniendo en cuenta las resoluciones de las Naciones Unidas que velan por el establecimiento de un nuevo orden económico internacional (OIT, 2001).

- **Líneas Directrices de la OCDE para empresas Multinacionales.** La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), es de carácter internacional y está compuesta por 30 Estados miembros⁵. Las Directrices son recomendaciones dirigidas conjuntamente por los gobiernos a las empresas multinacionales. Contienen principios y normas de buenas prácticas conformes con las disposiciones legales aplicables. Además, se han

⁵ Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega, Portugal, España, Suecia, Suiza, Turquía, Reino Unido, Estados Unidos, Japón, Finlandia, Australia, Nueva Zelanda, México, República Checa, Hungría, Polonia, Corea y República Eslovaca. Además, de Argentina, Brasil y Chile.

constituido como uno de los foros mundiales más influyentes, en el cual se analizan y lanzan orientaciones sobre temas de carácter internacional como economía, educación y medioambiente. Dentro de sus objetivos está el promover el empleo, el crecimiento económico y mejorar los niveles de vida en los países miembros y mantener su estabilidad; colaborar en la expansión económica tanto a países miembros como a los ajenos de la organización; ampliar el comercio mundial multilateral de acuerdo con los compromisos internacionales (OCDE, 2000).

- **La Global Reporting Initiative (GRI) o Iniciativa de Reporte Global.** Es una institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos⁶ para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Es un centro oficial de colaboración del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Desde su creación en 1997 hasta el 2002, el GRI era un proyecto conjunto entre el PNUMA y la organización CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies). Desde el año 2002 se convierte en una institución permanente. La guía del GRI proporciona las pautas para la “elaboración de memorias de sostenibilidad” en términos de desempeño económico, ambiental y social (GRI, 2002).

2.2.2. Marco europeo y español.

A continuación se mencionan los hechos o acontecimientos que contribuyeron al desarrollo de la RSE en Europa y España.

- **Estrategia de Lisboa.** Respuesta de la Unión Europea a la globalización, mediante la modernización del modelo social europeo invirtiendo más en el capital humano y constituyendo un estado activo de bienestar. En marzo de 2000, los líderes comunitarios lanzaron la Estrategia de Lisboa, cuyo objetivo era hacer de Europa la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social (Consejo Europeo de Lisboa, 2000).

⁶ Según el Diccionario de la RAE: línea, dirección o tendencia.

- **Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la RSE.** El Libro Verde sobre RSE, publicado por la Comisión Europea en julio de 2001, se hizo con el objetivo de iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la RSE a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación. Proponía además, un enfoque basado en asociaciones más profundas en las que todos los agentes desempeñarán un papel activo (CCE, 2001).

Marco Español

- **Subcomisión parlamentaria para la RSE.** Creada en 2003, en el seno de la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Ministerio del mismo nombre (en la actualidad Ministerio de Trabajo e Inmigración). Tiene como objetivo estudiar las tendencias vinculadas con la asunción de la RSE para proponer al gobierno medidas para su potenciación y promoción (Mtin, 2003).
 - **Foro de Expertos de la RSE.** Constituido en marzo de 2005 por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Tuvo como objetivo debatir las medidas para fomentar prácticas de ética social y medioambiental dentro del marco del desarrollo sostenible de UE. Concluyó sus trabajos en julio de 2007, sesión en la que acordó el documento “Las políticas públicas de fomento y desarrollo de la RSE en España” (Foro de Expertos, 2005).
 - **Mesa de diálogo Social.** Comisión de seguimiento y evaluación del Diálogo Social. Constituida por un grupo de trabajo específico formado por representantes del gobierno, organizaciones empresariales y sindicatos, tuvo como objetivo orientar al gobierno sobre políticas de RSE, desde el punto de vista de sindicatos y empresarios. El 17 de diciembre de 2007 presentaron el informe: “La responsabilidad social de las empresas. Diálogo Social” (Mtin-Mesa de Diálogo Social, 2007).
 - **Consejo Estatal de la RSE - CERSE.** Constituido por Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero de 2008, y Presidido por el Secretario General de
-

Empleo. Está constituido por organizaciones empresariales, organizaciones sindicales, representantes o expertos de organizaciones e instituciones que tienen que ver con el ámbito de la RSE y representantes de las administraciones públicas.

La creación de un Consejo Estatal de RSE como marco de referencia en la materia fue propuesta tanto por la Subcomisión Parlamentaria para promover y potenciar la responsabilidad social de las empresas, como por el Foro de Expertos en RSE y la Mesa de Diálogo Social.

Con el objetivo de aunar opiniones, conceptos e iniciativas y crear una entidad de referencia capaz de impulsar la educación y divulgación necesarias sobre el tema, se crea en el año 2004 el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Se constituye como una red de cooperación e investigación, y como plataforma de pensamiento en la que confluyen las iniciativas puestas en práctica por distintas organizaciones de manera independiente, con el fin último de potenciar la Responsabilidad Social de las Empresas en el núcleo de la sociedad.

La creación del Consejo Estatal ha convertido al Parlamento español en “el único de Europa” que ha realizado un trabajo sobre el tema de la RSE. Se trata de un “concepto nuevo y transformador del papel de las empresas en la sociedad”, a través del cual éstas “colaboran y participarán en la construcción de una sociedad sostenible y laboralmente justa” (Mtin-Consejo Estatal de RSE, 2008).

2.2.3. Marco latinoamericano y colombiano.

A continuación se mencionan los hechos o acontecimientos que contribuyeron al desarrollo de la RSE en Latinoamérica y Colombia.

a) Latinoamérica

No es desconocida en las diversas historias nacionales latinoamericanas lo que es la responsabilidad social. En este sentido, la participación de los agentes privados (incluidas las empresas) en iniciativas de asistencia social datan del siglo XIX, fundamentalmente como obras de “caridad” efectuadas por la iglesia católica y financiadas a través de

donaciones privadas y a requerimientos de orden fundamentalmente ético o religioso de corte absolutamente individual (Vives y otros, 2005).

En términos generales, en Latinoamérica se dieron los mismos pasos que en el resto del mundo respecto a la RSE. Es decir, se produjo una evolución a través del tiempo por las diferentes definiciones o conceptos que se fueron sucediendo acerca de este término, siguiendo la secuencia: caridad-filantropía-inversión social-RSE.

Según Marcelo Linguette (2008), del Instituto Ethos de Brasil, la RSE en Latinoamérica empezó en las empresas multinacionales, como una reacción de movimientos sociales y ambientales, a través de los cuales llegaron las “buenas noticias” de la RSE. Pero el concepto se expandió rápidamente en la región, inicialmente en aquellas empresas que ya poseían una historia de filantropía y en aquellas que poseían un sofisticado sistema de administración.

En la mayor parte de los países de Latinoamérica y en sus empresas, se han implementado diferentes formas y programas que apuntan a cumplir con el concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Igualmente, se han creado diversas instituciones o entidades empresariales, académicas o del estado, cuyo objetivo ha sido el fomento de este tema.

A continuación se mencionaran algunas de las más reconocidas en Latinoamérica:

El más importante es la creación de la **Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial**. Vincular-Responsabilidad Social Empresarial, organización constituida por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso en 2001, con el objetivo de contribuir al desarrollo ambiental y social de Chile, lideró junto con el Boston College Centre for Corporate Citizenship y Uniethos la creación de la Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial, alianza de instituciones académicas y de investigación vinculadas a esta temática, cuyo objetivo es favorecer el intercambio de conocimientos y facilitar el diálogo entre líderes de negocios, académicos y miembros de la sociedad civil. La red se creó en agosto de 2004

y para su implementación y desarrollo ha contado con el apoyo de la Fundación Interamericana (IAF). (Vincular, 2004).

Actualmente, la secretaría ejecutiva de la Red está a cargo de VINCULAR y esta iniciativa la constituyen 15 entidades de 11 países. La distribución geográfica se muestra en la figura 2.3.

A continuación, se hace una relación de las entidades que trabajan la RSE en algunos países de Latinoamérica (Hernández & Londoño, 2006). Esta información se verificó a través de Internet y sólo se mencionan aquellas instituciones que siguen funcionando a fecha de mayo de 2010. Las entidades colombianas se tratan en el punto siguiente.

- Chile: Acción Empresarial (ONG), Centro de ética de la Universidad Alberto Hurtado, Pontificia Universidad Católica de Chile.
 - Argentina: Universidad de San Andrés, CEDES, Universidad Torcuato Di Tella, Instituto Argentino de RSE (IARSE), Fundación Compromiso.
 - Brasil: Instituto Ethos.
 - Uruguay: Desarrollo de la RS (DERES).
 - Perú: Perú 2021.
 - Panamá: Centro Empresarial de Inversión Social y COMPASS.
 - Guatemala: CENTRARSE.
 - El Salvador: Fundemas.
 - Honduras: FUNDAHRSE.
 - Nicaragua: Unión Nicaragüense para la RSE (UniRSE).
 - México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores en Monterrey, Alianza para la RS (AliaRSE), Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).
-



Fuente: Pesce (2007).

Figura 2.3. Red Interamericana de RSE.

b) Colombia

En la evolución de la RSE en Colombia ha tenido y tiene una gran influencia del empresariado colombiano, sin dejar de lado los aportes o aportaciones gubernamentales o no gubernamentales.

En Colombia, como en la mayoría de los países de Latinoamérica, la Iglesia Católica ha jugado un papel importante en la historia de la filantropía desde que era una colonia hasta hoy. El predominio de la iglesia en el ámbito caritativo se mantuvo a lo largo del siglo XIX y la mayor parte del siglo XX. Durante el siglo XX la Iglesia Católica evolucionó desde una perspectiva conservadora y elitista, hacia una identificación preferencial con los pobres y a una defensa del desarrollo equitativo y de la justicia social. (Sanborn y Portocarrero, 2003).

“Las razones para el surgimiento de organizaciones filantrópicas de origen empresarial a comienzos de la década de 1960 fueron variadas a nivel mundial. En el caso colombiano, el fin de un conocido período de violencia política y el comienzo del llamado Frente Nacional” (Fundación Corona, 2004).

La RSE en Colombia ha tenido su desarrollo desde los primeros años del siglo XX hasta la actualidad. Distintos estudios han identificado las etapas más importantes en su evolución (Gutierrez y otros, 2006; ICONTEC, 2006).

- **Primera mitad del siglo XX:** En el contexto católico colombiano, la iglesia es el actor social al cual el empresario aporta para contribuir a la sociedad. A comienzos del siglo nacieron iniciativas innovadoras, como la Fundación Social, que aún perdura y se destaca en RSE. Alrededor de la mitad del siglo surgieron gremios como: la Asociación Nacional de Industriales ANDI en 1944, la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO en 1945, y la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias ACOPI en 1951.
 - **Década de 1960:** La legislación laboral colombiana contribuyó a la protección de los empleados y la legislación tributaria estimuló la creación de fundaciones al permitir que las donaciones sean objeto de deducción de impuestos (Fundación Codesarrollo, Fundación Carvajal, Fundación Corona, Fundación FES). A finales de esa década, la RSE empezó a ser estudiada académicamente al crearse una maestría en la Universidad del Valle, primer espacio donde se debate el concepto de RSE entre la academia y los empresarios.
 - **Década de 1970:** Dos empresas antioqueñas, Fabricato y Enka, toman la iniciativa de medir su gestión social a través del primer Balance Social. Se lleva a cabo el estudio “Hacia un nuevo compromiso del empresario en Colombia”, donde se hizo evidente la necesidad de unificar el criterio de la clase dirigente sobre su papel en el desarrollo del país. En este período, se habían sucedido las críticas al empresariado por dedicarse a buscar solamente un crecimiento material, cuantitativo.
 - **Década de 1980:** La ANDI elabora el primer modelo de Balance Social, basado en el modelo francés. Algunos autores afirman que la RSE era usada como estrategia de “maquillaje” para vender la buena imagen de la empresa.
 - **Década de 1990:** La Constitución de 1991 introduce el principio de la función social de la propiedad. Evoluciona el concepto de RSE. En 1991 catorce organizaciones gremiales en Colombia se agruparon en el Consejo
-

Gremial Nacional. A través del denominado “Compromiso de Guaymaral” de junio de 1993, decidieron reorganizar y fortalecer la función social de los gremios en el país. A abril de 2009, conforman el Consejo Gremial Nacional 16 organizaciones gremiales, entre las cuales se encuentran: la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI); la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI); la Asociación Bancaria y de Instituciones Financieras (ASOBANCARIA); la Cámara de Comercio de la Construcción (CAMACOL); la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (CONFECAMARAS); la Federación Nacional de Ganaderos (FEDEGAN); la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO) y la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC).

- **Inicios del siglo XXI:** se destaca el impacto social de algunas alianzas entre empresas y organizaciones sin fines de lucro colombianas y de iniciativas sociales de ambos tipos de organizaciones. Igualmente, hay algunas con mayor participación del empresariado. Es importante señalar que 54 empresas en Colombia ya han suscrito el Global Compact.

En Colombia también se pueden mencionar algunos esfuerzos por parte del gobierno para impulsar y priorizar la RSE. Aunque estos esfuerzos son puntuales y focalizados, revelan una clara y manifiesta intención de apoyar la RSE como mecanismo estratégico de desarrollo y crecimiento económico (Excelencia Empresarial, 2006), como los que se citan a continuación:

- En el campo de la seguridad social, el ministerio de Protección Social viene trabajando con la Comisión Empresarial de Asesoramiento Técnico en Asuntos Laborales, promoviendo ambientes de trabajo seguros, que conlleven el aumento de la eficiencia y la reducción de los costos.
 - Las superintendencias como órganos de inspección y vigilancia establecen una serie de acciones y programas sobre RSE que comprometen a sus vigilados.
 - El programa presidencial de lucha contra la corrupción, motiva en especial el control social y ciudadano.
-

- La Dirección de Regulación y el Ministerio de Comercio, dentro de sus funciones, dirigen el sistema nacional de normalización, acreditación y certificación, dentro del cual se enmarca la participación en la creación de la guía ISO 26000:2010 de Responsabilidad Social.
- La Superintendencia de Valores se hace cargo de los temas relacionados con el Gobierno Corporativo.

Además de las empresas que tienen diversos programas de RSE implementados, existen promotores de la RSE y grupos de investigación en el país, entre los cuales se tienen:

- **ANDI:** Asociación Nacional de Industriales. Crea el Comité de RSE de la ANDI. Nace con el interés de Concientizar y documentar a las empresas sobre el tema de la RSE. Además, fomenta el compartir experiencias y divulgar acciones sociales de impacto que realizan otras empresas y que tiene el estado. Pretenden también compartir y desarrollar herramientas que sirven para medir su puesta en práctica, como son los Balances Sociales.(ANDI, 2008).
 - **Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE):** es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro que investiga, divulga y asesora a las empresas en temas relacionados con RSE y ética de las organizaciones (CCRE, 2009).
 - **Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES):** compuesta por importantes empresas y gremios colombianos. Promueve la cooperación entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil, impulsando altos estándares de manejo o gestión ambiental y ofreciendo soluciones para contribuir al desarrollo sostenible en Colombia (CECODES, 2009).
 - **Grupo de Ética y Responsabilidad Social Empresarial (GERSE):** grupo de investigación de la Facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Javeriana. Promueve el conocimiento y la cultura de la RSE en profesores, estudiantes, personal administrativo y demás actores. Trabaja
-

además de la docencia, la investigación y la consultoría en los temas de la RSE. Forma parte de la Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial (GERSE, 2009).

- **Rethos:** Grupo de investigación de la Universidad Javeriana. Busca contribuir con sus reflexiones y propuestas a la construcción de políticas de fomento en torno a la ética y la responsabilidad social empresarial, orientados al fortalecimiento de la competitividad y a la construcción de un entorno social con mejor calidad de vida (Rethos, 2009).

- **Grupo Dinámicas Sociales:** Grupo de investigación de la Universidad del Rosario, pertenece a la Escuela de ciencias humanas. Nace en 1998, con el nombre de “Ética, Responsabilidad Social y Empresa”. Desde el 2003 el enfoque del grupo es interdisciplinario y se empieza a ver el estudio de la democracia y la moralidad desde distintas perspectivas (Dinámicas Sociales, 2009).

- **Grupo Ethos. Ética Empresarial y Empresariado Social.** En 1994, un grupo de investigadores pertenecientes a la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, bajo el nombre de “Solidaridad”, comenzó a realizar investigaciones sobre temas inherentes a la Ética Empresarial como responsabilidad social, balance social, gerencia y gestión humana. Después de 8 años de trabajo, se conformó oficialmente el grupo Ética Empresarial y Empresariado Social – Ethos. El grupo Ethos pertenece a las tres facultades de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, pero para efectos de coordinación y seguimiento se adscribió al Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Sede de Manizales. Actualmente, tiene dos líneas de investigación: “Ética Empresarial” y “Empresariado Social” (UNAL, 2010).

- **Compartamos con Colombia:** presta servicios profesionales a un grupo de entidades sin ánimo de lucro, para aumentar su viabilidad y efectividad. Además de incrementar el flujo de donaciones extranjeras, asesora en el diseño y en la implantación de estrategias de RSE (Compartamos, 2009).

- **Programa ComprometeRSE:** Este programa es llevado a cabo entre el Banco Interamericano de Desarrollo y Confecámaras. Pretende incorporar en las pequeñas y medianas empresas de Cali, Medellín, Cartagena, Barranquilla y Bogotá prácticas de RS, con el apoyo de las respectivas cámaras de comercio de cada ciudad (CONFECAMARAS, 2006).
 - **Sistema Regional de Responsabilidad Social Empresarial:** Mediante este proyecto 20 compañías del Valle del Cauca implementaran sus propios programas de RSE, con la finalidad de construir una red social empresarial vallecaucana que comparta orientaciones estratégicas con una mirada de desarrollo regional, que le proporcione beneficios tangibles a todo el departamento (COMFANDI, 2008).
 - **Comité Técnico Colombiano 180 de Responsabilidad Social:** ICONTEC conformó este comité y se dividió en tres subcomités con sedes en Bogotá, Cali y Medellín. Tiene como finalidad establecer los requisitos que deben tener las organizaciones para ser socialmente responsables en su gestión y presentarlas en forma de Guía Técnica Colombiana y no de Norma. Es así como el 25 de Junio de 2008, la GTC 180 de Responsabilidad Social fue presentada al Consejo Directivo del ICONTEC y ratificada por el mismo (ICONTEC, 2008).
 - **Comité Espejo:** Con el propósito de presentar la posición de Colombia frente a la ISO 26000 y poder retroalimentar de manera permanente la Guía Técnica se conformó el Comité Espejo, que se encarga de elaborar los comentarios pertinentes a los documentos de referencia de cada uno de los grupos de trabajo en que se estructuró la ISO 26000. Este comité está integrado por organizaciones representativas de todos los sectores de la sociedad, cuya coordinación se encuentra a cargo del ICONTEC. (Telecentro comunitario, 2006).
-

2.3. BASES NORMATIVAS Y DOCUMENTALES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

A continuación se ilustrará en forma general las bases normativas y documentales que los sistemas de gestión en calidad, ambiental, y de salud ocupacional requieren para su implementación en una organización, al igual que los documentos, normas, o guías que hasta el momento existen con relación a la RSE. También se analizarán los modelos de excelencia en calidad y se hará un análisis comparado de ellos.

2.3.1. Fundamentos de los sistemas de gestión.

Toda organización es un sistema y como tal se deben tener en cuenta sus componentes y sus relaciones. Según Tor (2003), una organización es un sistema complejo e integral formado por un grupo humano y una gran variedad de recursos físicos coordinado para la obtención de una finalidad establecida en el tiempo. La norma ISO 9000:2005, define a una organización como “un conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones” (ISO 9000:2005:11). Dicho en forma breve, una organización es un grupo de personas coordinadas para la consecución de un fin común.

La necesidad de gestionar los aspectos de calidad, medioambientales y de seguridad laboral presentes en las empresas, da lugar a la implantación de una concreta metodología de gestión (sistemas de gestión). Dicha metodología no está basada solamente en la aplicación de un sistema ISO, aunque son estas normas las más conocidas y utilizadas a nivel internacional para el desarrollo de sistemas de gestión (Mellado, 2006).

La normalización es una actividad necesaria, que ha cobrado mucha importancia en las organizaciones. Por ello, antes de aplicar cualquiera de estas normas, una organización debe reflexionar acerca de cuál de ellas es más conveniente para trazar sus estrategias empresariales.

2.3.1.1. Estructura de los sistemas de gestión.

La norma ISO 9000 define un sistema de gestión como “un sistema para establecer la política y los objetivos, y para el logro de dichos objetivos” (ISO 9000:2005:9).

Por ello los sistemas de gestión, sea en forma individual o integrada, deben estructurarse y adaptarse al tipo y las características de cada organización, tomando en consideración los elementos que sean apropiados para su conformación. Igualmente debe ser factible realizar una coordinación y un control ordenado y permanente sobre la totalidad de las actividades que se realizan.

Dentro de la gestión de cualquier organización, se debe establecer claramente la estructura de cada uno de los sistemas de gestión particulares y buscar la forma de integrar los sistemas. Esto incluye definir claramente la estructura organizativa, los procesos a llevar a cabo, los procedimientos mediante los cuales se ejecutan las actividades y las tareas, así como establecer los recursos de los cuales se dispone.

Las diversas partes del sistema de gestión de una organización deben integrarse en un sistema de gestión único, coherente y unificado que utilice elementos comunes. Esto facilita la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia.

La estructura de la organización responde al organigrama de los sistemas de gestión de la empresa, donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. La estructura de responsabilidades implica a personas y departamentos, indicando en cada uno de ellos las diversas funciones de la calidad. En cuanto a los procedimientos y los procesos, estos responden a la sucesión completa de operaciones dirigidas a la consecución de un objetivo específico. No se deben olvidar los recursos, no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, los cuales deberán estar definidos de forma clara, de tal manera que la organización funcione de manera coordinada y coherente.

2.3.1.2. Principios comunes en los sistemas de gestión.

De acuerdo a Tor (2003), los sistemas actuales comprenden una serie de principios compartidos que son la clave para que se dé entre ellos un grado de compatibilidad. De estos principios los más importantes son:

- **Forma de pensar y actuar:** la identificación de la forma de ser de la empresa se convierte en la cultura empresarial y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior.
 - **Organización enfocada a las partes interesadas:** es una finalidad básica de las organizaciones, por ello se integran de diversas formas con las partes interesadas, y en consecuencia, deben cumplir con sus requerimientos.
 - **Participación de la gente:** las personas son la esencia de una organización y su participación permite el uso de sus competencias y de su experiencia para el beneficio de la misma.
 - **Liderazgo:** la dirección debe crear condiciones para hacer que la gente participe activamente en el logro de los objetivos de la organización.
 - **Enfoque basado en eventos:** los resultados deseados se logran cuando los recursos y las actividades de la organización se estructuran, se gestionan y se conducen como eventos.
 - **Aplicación de la concepción de sistemas a la gestión:** consiste en la identificación, la comprensión y la gestión de una red de actividades interrelacionadas para maximizar la eficacia y la eficiencia de la organización.
 - **Mejora continua:** el mejoramiento continuo de su desempeño global es un objetivo permanente de todas las organizaciones.
 - **Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones:** las decisiones y las acciones deberán basarse en el análisis de los resultados, de los datos para lograr una optimización de la información que permita tomar decisiones con el menor nivel de incertidumbre.
-

- **Relaciones mutuamente beneficiosas con los asociados:** Las relaciones beneficiosas con los asociados deberían establecerse para resaltar la ventaja competitiva de todas las partes interesadas.

2.3.2. El Sistema de Gestión de la Calidad.

Los orígenes de las normas para el Sistema de Gestión de la Calidad, en adelante SGC, se pueden encontrar en el Reino Unido, a finales de los años 50 y principios de los 60 (Mellado, 2006), cuando las fuerzas armadas, bajo la supervisión del Ministerio de Defensa, se vieron obligadas a introducir una serie de normas de diseño y de control, para corregir los fallos que se encontraron en los equipos cuando ya estaban sobre el terreno. Estas normas se extendieron rápidamente entre los sectores de la energía nuclear y de las plantas de procesamiento de combustibles nucleares, de tal manera que las ventajas de la calidad no tardaron en notarse. Se reconoció entonces la necesidad de una norma para sistemas de calidad que pudiera ser utilizada por la industria en general. Esto condujo al desarrollo de la norma BS 5750, en 1979, que estaba basada en gran medida en la serie de normas AQAP ("Allied Quality Assurance Procedures") de la OTAN. La BS 5750 contiene normas que regulan la calidad en el Reino Unido, apareció antes que la ISO 9000, y sigue vigente en esta nación, siendo equivalentes sus normas a las de esta última referencia.

Para abordar el tema de la calidad, es conveniente tener en cuenta algunos conceptos que tienen relación con ella. Entre ellos se tiene:

La calidad total es una filosofía empresarial que sitúa como primer objetivo de la misma la calidad del bien/servicio ofrecido y la satisfacción del cliente, a través de la mejora continua.

El modelo de excelencia EFQM es un modelo de Calidad Total, de autoevaluación, por medio del cual se pueden analizar las personas, los procesos y los resultados de una organización.

ISO 9000 es un conjunto de normas que certifican que una organización dispone de un sistema de gestión de calidad acorde a unos requerimientos.

Mejora continua es un proceso mediante el cual se pretende mejorar la eficacia del SGC aplicando la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las verificaciones de inspección, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas, y la revisión de la Dirección.

No conformidad es el incumplimiento de un requisito.

La calidad total es una filosofía empresarial nacida en Japón, enfocada a la calidad de toda la organización. Esta filosofía necesitaba ser materializada de alguna manera y por ello surgieron distintos modelos de calidad total como el de la EFQM a nivel europeo, el Malcolm Baldrige en EEUU y el "Premio Deming" en Japón, aunque los tres modelos tienen muchos elementos similares.

2.3.2.1. La familia de las normas ISO 9000.

La ISO 9000 es una serie de estándares que son usados por diferentes empresas para implementar la gestión de un sistema de calidad.

Después del desarrollo de la norma BS 5750 en 1987, la organización ISO emitió una norma internacional para sistemas de calidad, la serie ISO 9000, que equivalía prácticamente a la británica BS 5750.

Con relación a la ISO 9000, se hicieron dos revisiones en 1994 y en el 2000. Es importante comentar en este punto, que de la segunda a la tercera edición de esta norma, se produjo un cambio conceptual importante, al pasar de una norma de aseguramiento de calidad a una norma de gestión de calidad, con enfoque de calidad total. Por último, en noviembre de 2008, la ISO publicó la nueva norma ISO 9001:2008 "Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos".

Posteriormente, en 2009 se publicó la revisión de la tercera norma del grupo, la ISO 9004. La evolución de las normas de la familia ISO 9000, se representa en la tabla 2.2.

Tabla 2.2. Evolución de las normas de la familia ISO 9000-SGC.

Año Evento	1987	1994	2000	2008
Versión	Primera	Segunda (1ª. Revisión)	Tercera (2ª. revisión)	Cuarta (3ª. revisión)
Característica	Énfasis en procedimientos	Se eliminaron inconsistencias internas	Gestión por procesos interrelacionados	Enfoque basado en procesos
Requisitos para un SGC.	ISO 9001: diseño de producto. ISO 9002: producción /fabricación ISO 9003: comerciales	ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003	ISO 9001:2000 Se unificaron los estándares.	ISO 9001:2008
Fundamentos y vocabulario de un SGC	ISO 9000:1987	ISO 8402: vocabulario. ISO 9000:1994	ISO 9000:2000 Reemplaza la ISO 8402. Estructura y lenguaje común.	ISO 9000:2005 Fundamentos de los SGC y vocabulario. (sin modificar)
Directrices mejora del desempeño	ISO 9004	ISO 9004:1994	ISO 9004:2000	ISO 9004:2009

Fuente: Elaboración propia con base en normas ISO 9000.

Así pues, las sucesivas revisiones llevadas a cabo por expertos de todo el mundo trabajando en el seno del Comité Técnico 176 de ISO han generado las siguientes normas actualmente en vigor, que introducen una concepción de la gestión de la calidad aplicable a cualquier tipo de organización:

- ISO 9000:2005. Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos.
- ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.

Esta cuarta edición anula y sustituye la tercera edición (ISO 9001:2000), que fue modificada para clarificar algunos puntos y aumentar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004, de Gestión Ambiental.

Las normas ISO 9001 e ISO 9004 se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera

independiente. La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un SGC, mientras que la ISO 9004 surgió con la idea de orientar a las organizaciones hacia la mejora continua de su desempeño más que hacia la obtención de la certificación.

Según García (2008), la nueva norma ISO 9004 busca orientar a las organizaciones al desarrollo y éxito sostenible, de tal manera que proporcione una orientación para la gestión estratégica y operativa de la organización con el objeto de alcanzar el éxito sostenible. Esto hace referencia a que la organización debe ser ambientalmente responsable, socialmente consciente y tener una ética social para satisfacer no sólo a los clientes, sino a la sociedad civil, a los empleados y en general a los grupos de interés o stakeholders.

2.3.2.2. Fundamentos de los Sistemas de Gestión de Calidad.

Según la norma ISO 9000:2000 la Gestión de la Calidad se puede definir como “un conjunto de actividades coordinadas que permiten orientar y controlar a un organismo en materia de calidad”. Los objetivos de un sistema de calidad son: prevenir riesgos, detectar desviaciones, corregir fallos, mejorar la eficiencia y lograr reconocimiento nacional e internacional. Un sistema de calidad consta de dos partes:

- Una **base documental** en la cual se describen las políticas y objetivos de la calidad de la organización: el manual, los procedimientos y los registros que determine la norma.
- Unos **recursos** tanto físicos como humanos. Los físicos comprenden locales, maquinaria e instrumentos de medida. Los humanos comprenden las personas formadas en técnicas de calidad.

La norma ISO 9001:2008 especifica los requisitos de un sistema de gestión de la calidad, que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente (NTC ISO 9001:2008).

En esta nueva versión se tuvieron en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las normas ISO 9000 e ISO 9004. Sus características y mejoras más importantes son las siguientes:

- Significativa disminución de la cantidad de documentación requerida, lo que contribuye a la clarificación, asequibilidad y adaptabilidad.
- Los requisitos de esta norma son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.
- Cuando se utilice el término “producto”, éste puede significar también “servicio”.
- Compatibilidad con otros sistemas de gestión tales como los sistemas de gestión medioambiental ISO 14001:2004.
- Esta norma permite a una organización alinear o integrar su propio sistema de gestión de calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados.
- Aptitud para conectar los sistemas de gestión de calidad con los procesos de la organización.
- Promueve la adopción de un enfoque basado en procesos.

La norma se basa en ocho principios de gestión total de la calidad, que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos principios son:

1. Enfoque al cliente
 2. Liderazgo
 3. Participación del personal
 4. Enfoque basado en procesos
 5. Enfoque de sistemas para la gestión
 6. Mejora continua
 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.
-

2.3.2.3. La gestión por procesos y el ciclo PHVA.

Un concepto esencial en las normas ISO 9000:2005 es el de **proceso**. Éste se define como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO 9000:2005:12). De esta forma, el producto sería “el resultado de un proceso” (Muñoz, 2004).

Se puede decir que estas actividades utilizan recursos que pueden ser: recursos humanos, instalaciones, equipos, información, etc. y que deben cumplir con algunas obligaciones, como exigencias de seguridad y del medio ambiente.

De igual manera, la norma ISO 9001:2008 promueve un enfoque basado en procesos a la hora de desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad, de tal manera que mejore la eficacia del sistema, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos (NTC ISO 9001:2008).

La instrumentación de la gestión por procesos debe:

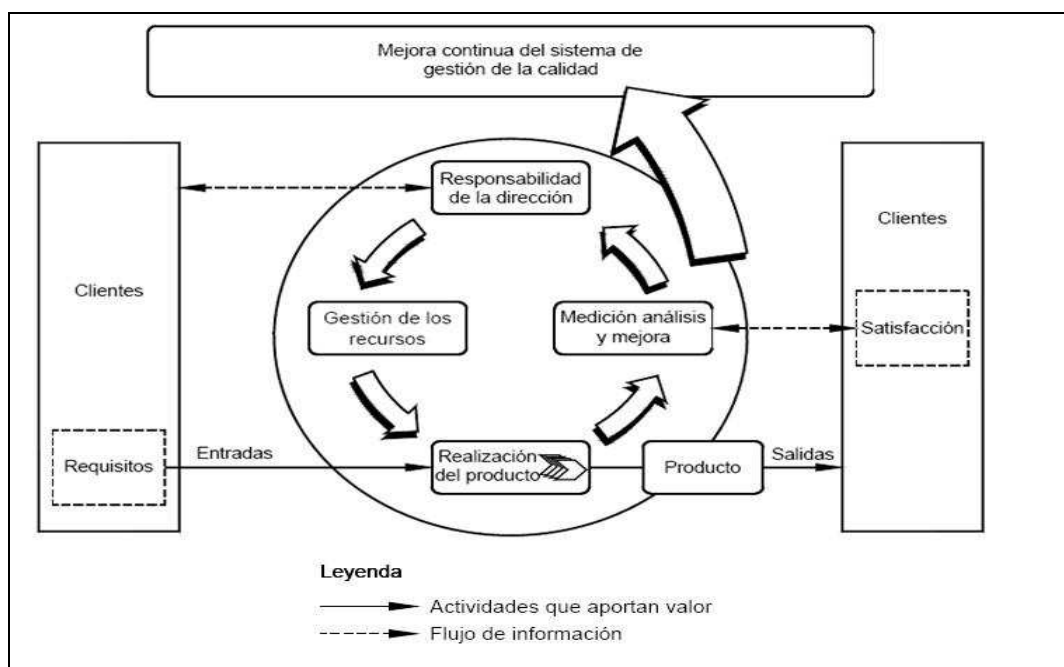
- Analizar las ineficiencias de la organización para mejorar su competitividad.
- Identificar los procesos que proporcionan una ventaja competitiva.
- Establecer un sistema de control para reducir la variabilidad de resultados.
- Establecer indicadores de funcionamiento y objetivos para dirigir la mejora de los procesos, según el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

La orientación a la gestión por procesos supone un cambio de actitud y mentalidad importante. En lugar de pensar cómo hacer mejor lo que se hace, se debe reflexionar por qué y para quién se hace. Implica una evolución hacia el trabajo en equipo orientado a los procesos integrados, con mayor grado de autonomía.

Para que cualquier sistema de gestión se comporte de forma eficaz y eficiente, se debe:

- **Planificar:** estructurar un proceso sobre la base de un diagnóstico previo y la ponderación de los objetivos.
- **Hacer:** ejecutar las tareas tal como han sido planificadas.
- **Verificar:** comparar lo realizado con lo planificado.
- **Actuar:** tener previstas las acciones correctivas o las acciones preventivas a tomar ante la aparición de problemas o de situaciones anormales.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos se muestra en la figura 2.4.



Fuente: NTC ISO 9001:2008.

Figura 2.4. Modelo de un SGC basado en procesos.

2.3.3. El Sistema de Gestión Ambiental.

La definición de Sistema de Gestión Ambiental (SGA) que establece la norma ISO 14001 es concisa: “Parte del Sistema de gestión de una organización, empleada para desarrollar e implementar su política ambiental y gestionar sus aspectos ambientales”. Para esta norma, el SGA se sustenta en la política ambiental, es decir, en las directrices definidas por la dirección para

el sistema, entre las que debe constar, al menos, el compromiso de mejora continua, de cumplimiento de la legislación y reglamentación aplicable y de prevención de la contaminación (Fernández, 2007).

Mientras que un sistema de gestión de calidad se dirige hacia la satisfacción del cliente, un sistema de gestión ambiental se dirige hacia la satisfacción de las necesidades de varias partes interesadas, tales como la sociedad, los ecosistemas, el gobierno, los trabajadores, los accionistas, los proveedores y también los mismos clientes directos e indirectos que reciben de la organización sus productos y servicios.

Para abordar el tema de la gestión ambiental, es bueno tener en cuenta algunos conceptos que tienen relación con ella. Entre ellos se tiene:

Medio ambiente: Entorno en el cual una organización opera, incluidos el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones.

Aspecto ambiental: Elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que puede interactuar con el medio ambiente. Un aspecto ambiental significativo tiene o puede tener un impacto ambiental significativo.

Impacto ambiental: Cualquier cambio en el medio ambiente, ya sea adverso o beneficioso, como resultado total o parcial de los aspectos ambientales de una organización.

Sistema de Gestión Ambiental (SGA): Parte del sistema de gestión de una organización, empleado para desarrollar e implementar su política ambiental y gestionar sus aspectos ambientales.

ISO 14001: Norma internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental, destinados a permitir que una organización desarrolle e implante una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y otros requisitos que la organización suscriba, y la información relativa a los aspectos ambientales significativos.

Los riesgos ambientales constituyen, hoy por hoy, una nueva preocupación que debe estar presente en las decisiones de los empresarios y en los programas de imagen institucional de las empresas. La legislación

ambiental se orienta, como ocurrió en otros escenarios, a sancionar severamente a las empresas que transgredan los patrones de calidad en sus descargas o vertidos, o que introduzcan modificaciones indeseadas en el medioambiente.

Básicamente, la adopción de estas normas obliga a una compañía a adaptar al tema ambiental una estructura específica, para poder conseguir las mejoras ambientales que se exigen y para bajar los costos ambientales a través de estrategias como, por ejemplo, la prevención de la contaminación. Cabe señalar que dicha estructura debe construirse sobre la estructura productiva y no aparte de ella. De hecho, no es otra estructura sino una nueva visión, es un proceso de interiorización e incorporación de pautas y conductas de gestión ambiental de los procesos de la empresa.

La creación por parte de la ISO de un comité técnico que trabajara en el campo de la gestión medioambiental fue el resultado de una serie de acontecimientos que dieron lugar al planteamiento de una respuesta internacional ante unos retos medioambientales comunes a todos. A partir de la Conferencia del Medio Humano de Naciones Unidas celebrada en Estocolmo en 1972, se presentaron unos sucesos que aumentaron el grado de conciencia y protección ambiental a escala mundial. Otro acontecimiento importante se produjo con la Conferencia de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, también conocida como Cumbre de la Tierra, celebrada en Río de Janeiro en 1992.

Como consecuencia de la Cumbre de Río, y la consiguiente preocupación por la protección del medio ambiente, la ISO por medio del Comité técnico 207, generó normas para los sistemas de gestión ambiental, teniendo como referencia aquellos elementos comunes con las normas ISO 9000 para un sistema de gestión de la calidad. El primer resultado de este trabajo se dio a conocer en el mundo en 1996, cuando se publicaron las normas ISO 14000, relativas al sistema de gestión medioambiental.

2.3.3.1. La familia de las Normas ISO 14000.

La versión revisada de la norma ISO 14001, fue publicada el 15 de noviembre de 2004. Esta revisión fue realizada para aclarar ciertos aspectos

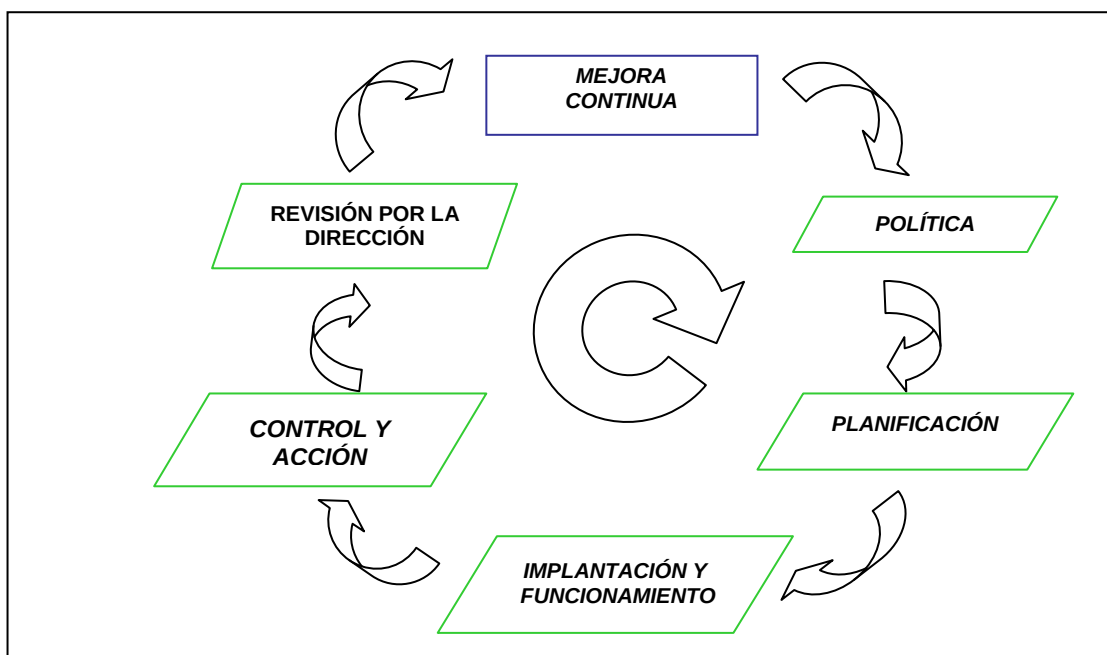
que no estaban claros en la versión de 1996. La nueva versión también hizo el estándar más compatible con la ISO 9000:2000.

El objetivo de estas normas era facilitar a las empresas metodologías adecuadas para la implantación de un sistema de gestión ambiental, similares a las propuestas por la serie ISO 9000 para la gestión de la calidad.

La serie de normas ISO 14000 sobre gestión ambiental incluye las siguientes normas:

- ISO 14001:2004 Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.
- ISO 14004:2004 Sistemas de gestión ambiental. Directrices generales sobre principios, sistemas y técnicas de apoyo.

En la figura 2.5 se muestra la representación del modelo en gestión medioambiental.



Fuente: UNE-EN ISO 14001:2004.

Figura 2.5. Espiral de la mejora continua en el SGA.

2.3.3.2. Fundamentos del sistema de gestión ambiental.

Esta versión del estándar acentúa la necesidad de:

- Demostrar la mejora continua.
- Proporcionar claridad, sobre la evidencia de documentos controlados del sistema de gestión ambiental.
- Demostrar la transparencia de la organización en lo que hace el sistema.
- Identificar los aspectos ambientales significativos de la organización.
- Dar importancia a la evaluación del cumplimiento legal.

Esta norma internacional se basa también en la metodología Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) (NTC ISO 14001:2004, pág.vi). Es aplicable a las organizaciones que desean implantar, mantener y mejorar su sistema de gestión medioambiental; asegurando la conformidad con sus propias políticas ambientales; demostrar tal conformidad; asegurar la conformidad legislativa; buscar la certificación y auditar las intervenciones. La norma revisada requiere la mejora ambiental continua, que se debe demostrar con la unión de objetivos y metas claras. Así, se espera que una organización que se certifique con esta norma, mejorará su funcionamiento sobre una base continua (EQM, 2007).

2.3.4. El Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional.

A nivel internacional, la normalización en el campo de la prevención de riesgos laborales es responsabilidad de la ISO y de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), pero a pesar de la necesidad sentida por las organizaciones a nivel mundial de una norma de certificación en este campo, no fue posible que estas entidades llegaran a desarrollarla.

Esa misma demanda empresarial por disponer de una norma que permitiera armonizar los requisitos existentes en seguridad y salud ocupacional dio lugar a que surgiera la norma OHSAS 18001 (Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional), desarrollado como una herramienta que facilitara la integración de los requisitos de seguridad y salud ocupacional con las normas de calidad, ISO 9000 y de gestión ambiental, ISO 14000.

Entre los valores agregados a la certificación que se tendría por la implementación de esta norma en seguridad y salud ocupacional se promueve

el mejoramiento continuo; se consolida la imagen de prevención ante los trabajadores, clientes, proveedores, entidades gubernamentales y comunidad en general; respalda el cumplimiento de las exigencias legales en riesgos laborales y da mayor poder de negociación con las compañías aseguradoras gracias a la garantía de la gestión del riesgo de la empresa.

Para abordar el tema de la gestión en seguridad y salud ocupacional, se deben tener en cuenta algunos conceptos que tienen relación con ella. Entre ellos se tiene:

Riesgo aceptable es aquel que ha sido reducido a un nivel que la organización puede tolerar con respecto a sus obligaciones legales y su propia política de seguridad y salud ocupacional (SySO).

Acción correctiva es una acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

Acción preventiva es la acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

Peligro es la fuente, situación o acto con potencial de daño en términos de enfermedad o lesión a las personas o una combinación de estos.

Enfermedad es una condición física o mental adversa identificable, que surge, empeora o ambas, a causa de una actividad laboral, una situación relacionada con el trabajo o ambas.

Incidente es un evento(s) relacionado(s) con el trabajo, en el (los) que ocurrió o pudo haber ocurrido lesión o enfermedad (independientemente de su severidad), o víctima mortal.

Seguridad y Salud ocupacional (SySO) son las condiciones y factores que afectan o pueden afectar la salud y la seguridad de los empleados u otros trabajadores (incluidos los trabajadores temporales y personal por contrato), visitantes o cualquier otra persona en el lugar de trabajo.

Sistema de gestión en SySO (SGSSO) es la parte del sistema de gestión de una organización empleada para desarrollar e implementar su política de SySO y gestionar sus riesgos de SySO.

Existe una estrecha relación entre la salud laboral y el medio ambiente, porque:

- Muchas sustancias nocivas para el ser humano son también contaminantes del medio natural.
- Los procedimientos de evaluación de riesgos son similares.
- La seguridad más avanzada en relación a la gestión medioambiental integra, en lo posible, la gestión de la calidad, de la seguridad industrial y de la salud ocupacional.

A partir de los procedimientos de evaluación de riesgos laborales se pueden identificar los factores de riesgo ambiental cambiando los identificadores de riesgo en salud laboral por los de medio ambiente. Conviene precisar que aquí se consideran los riesgos derivados no sólo de los tóxicos y contaminantes sino también de dos aspectos a los que otros agentes sociales no prestan la misma importancia, como son:

- El consumo excesivo de materias primas, agua y energía.
- El ciclo de vida de los productos o servicios que la empresa pone en el mercado.

2.3.4.1. Fundamentos del sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional.

En las OHSAS 18001, se establecen los requisitos que permiten a una empresa controlar sus riesgos de Seguridad y Salud Ocupacional y, a su vez, dar confianza a quienes interactúan con respecto al cumplimiento de dichos requisitos. Esta norma pone énfasis en las prácticas proactivas y preventivas con relación a los peligros y la evaluación y control de los riesgos relacionados con el sitio o lugar de trabajo.

Paralelamente, la definición de OHSAS 18001 de un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional dice: "Parte del sistema de gestión de una organización empleada para desarrollar e implementar su política de seguridad

y salud ocupacional y gestionar sus riesgos de seguridad y salud ocupacional” (NTC-OHSAS 18001, 2007).

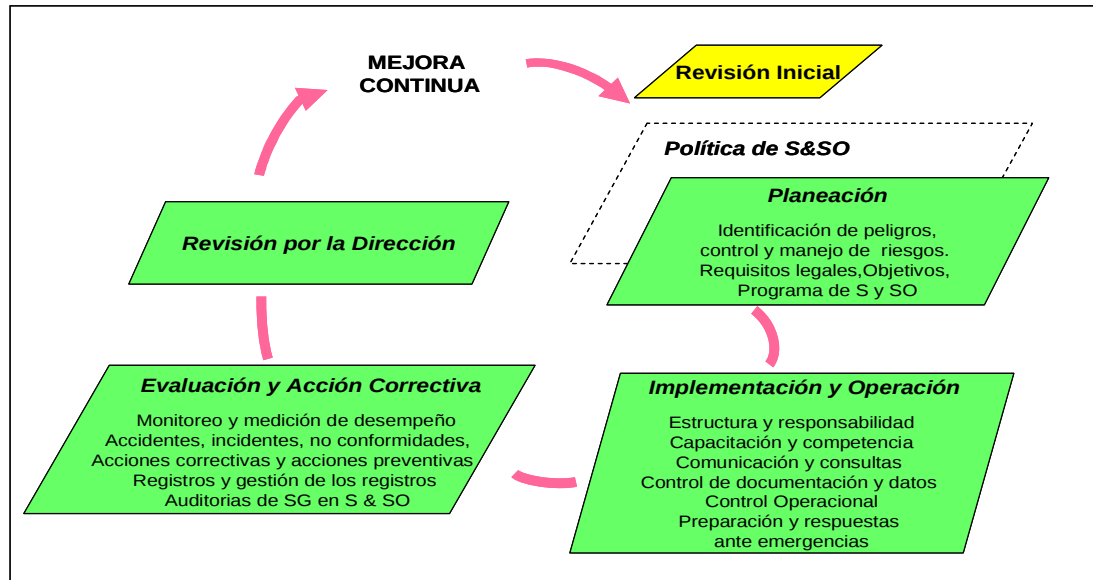
2.3.4.2. La familia de las normas OHSAS 18000.

Las normas OHSAS 18000 son una serie de estándares voluntarios internacionales relacionados con la gestión de seguridad y salud ocupacional, que toman como base para su elaboración las normas BS 8800 de la British Standard.

OHSAS 18001, Occupational Health and Safety Management System – Specification (Sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo – Especificaciones), fue desarrollada por un consorcio internacional de entidades de normalización y de certificación y se publicó en el año 1999, por BSI (British Standards Institution). El objetivo era armonizar los distintos conjuntos de requisitos de los sistemas de gestión de la prevención de riesgos laborales que se utilizaban para la obtención de certificaciones (BSI, 2005; Mellado, 2006).

La estructura de esta norma está también basada en el ciclo PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, que constituye la espiral de mejora continua, como se muestra en la figura 2.6.

La norma OHSAS 18001 ha sido diseñada para ser compatible con los estándares de gestión ISO 9000 e ISO 14000, normas de calidad y medio ambiente respectivamente. De este modo se facilita la integración de los sistemas de gestión para la calidad, el medio ambiente, la salud ocupacional y la seguridad en las empresas.



Fuente: NTC OHSAS 18001:2007.

Figura 2.6. Estructura del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional.

La evolución de esta norma se describe de forma resumida, a continuación:

- Año 1998: ISO no apoya a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el desarrollo de un documento de recomendaciones sobre los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- Año 1999: Se publica la especificación OHSAS 18001:1999.
- Año 2000: Se publica OHSAS 18002:2000, directrices para la implementación de OHSAS 18001.

Después de una consulta pública a nivel mundial, el grupo de proyecto OHSAS desarrolló un primer borrador de trabajo teniendo en cuenta los comentarios recibidos (490) y que fueron analizados en la reunión que AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) acogió en Madrid a finales de octubre de 2006. El resultado de esta reunión es un segundo borrador que se analiza y completa con los 549 comentarios procedentes de 24 países en la reunión celebrada en el mes de marzo de 2007 en Shanghai.

Tras alcanzar un consenso, se decide en julio de 2007 publicar la nueva versión de OHSAS 18001:2007. Igualmente, en noviembre de 2008, se publicó la revisión de las OHSAS 18002, "Directrices para la implementación de OHSAS 18001:2007" (Miguel, 2008).

OHSAS 18001:2007: Requisitos de sistemas de seguridad y salud es la última versión de la especificación técnica OHSAS 18001 y algunas de las novedades incluidas en el texto son el que tiene una mayor compatibilidad con las Normas ISO 9001 y 14001, así como nuevos requisitos para priorizar los planes de control.

Basándose en el estándar ISO 9000 de gestión de calidad aplicado a la salud ocupacional, se podría definir el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo como aquel sistema que permite dirigir y controlar una organización con respecto a la seguridad y la salud de los trabajadores. Este término, tan utilizado en la actualidad, sólo comenzó a ser utilizado por parte de las organizaciones, legisladores, partes interesadas y por la sociedad en general hacia los últimos años de la década de los 90 (Sánchez, 2007).

Las OHSAS establecen los requisitos de un sistema que permita a una organización controlar sus riesgos de seguridad y salud en el trabajo (SST) y mejorar su desempeño. Todos sus requisitos han sido previstos para su incorporación a cualquier sistema de gestión de la SST. La extensión de su aplicación depende de factores tales como la política de SST de la organización, la naturaleza de sus actividades, así como los riesgos y complejidad de sus operaciones.

Los principales cambios con respecto a la edición anterior (OHSAS 18001:1999) son:

- Se le dio un mayor énfasis a la importancia de la "salud".
 - El modelo completo de diagrama "PHVA", sólo aparece en la introducción y no aparecen diagramas sectoriales al inicio de cada uno de los capítulos (PHVA).
 - Se añadieron nuevas definiciones, y las existentes en la versión anterior se revisaron.
-

- Se incorporaron mejoras significativas, para el alineamiento con ISO 14001:2004, así como mejoras para la compatibilidad con ISO 9001:2000.
 - La definición del término “peligro” no hace referencia “a los daños a la propiedad y a los daños al entorno del lugar de trabajo”.
 - Los requisitos de objetivos y programa(s) de gestión de la SST, se unificaron en línea con ISO 14001:2004.
 - Se introdujeron nuevos requisitos para la consideración en la planificación de las prioridades de los controles de los riesgos.
 - Se añadió un nuevo requisito para la “evaluación del cumplimiento legal”.
 - Se introdujeron nuevos requisitos para la participación y la consulta.
 - Se introdujeron nuevos requisitos para la investigación de los incidentes.
-
- **OHSAS 18002:2008 “Directrices para la implementación de OHSAS 18001:2007”.** En noviembre de 2008, se publicó la revisión de este documento. Este nuevo desarrollo se realizó bajo el liderazgo de British Standards Institution, además de contar con la participación de administraciones públicas de diversos países y de las entidades de certificación más importantes a nivel internacional (Miguel, 2008).

Esta nueva versión incorporó elementos importantes, como:

- Establecer mayor flexibilidad en la aplicabilidad e implantación de OHSAS 18001.
 - Alinear el sistema de gestión de la seguridad y salud laboral con otros sistemas de gestión existentes en la organización.
 - Enfatizar el compromiso de la alta dirección para la implantación de la gestión de la seguridad y salud laboral.
-

- Insistir en el proceso de mejora continua, que es la filosofía y el principio fundamental que debe mover el sistema de gestión.
- Incluir la conveniencia de realizar una revisión inicial de riesgos como punto de partida de la implantación del sistema de gestión.

2.3.5. Guías y normas sobre responsabilidad social empresarial.

Actualmente las organizaciones están cada vez más interesadas en revisar el contexto en que operan, pues esto influye en su responsabilidad social. Igualmente adquieren voluntariamente compromisos éticos que implican ir más allá de su concepción como empresas conformadas por personas. Es bueno aclarar también, que el concepto de RSE es una contribución al desarrollo sostenible por parte de las empresas, que recoge aspectos económicos, éticos, sociales, laborales, ambientales y de respeto de los derechos humanos. Por ello, en este punto se pretende mostrar algunos de los documentos que actualmente se conocen como guías o normas de sistemas de gestión en RSE.

2.3.5.1. Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad: GRI.

Es una guía cuyo objetivo es fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de sostenibilidad, sugiere un grupo de **Indicadores de desempeño**, cuya función es proporcionar información sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de las empresas.

La guía divide los indicadores de desempeño en dos grupos: indicadores centrales e indicadores adicionales, para facilitar el establecimiento de prioridades. Los **indicadores centrales** son empleados por la mayoría de las organizaciones que elaboran memorias de sostenibilidad y que son además, los más relevantes para la mayoría de los grupos de interés. Los **indicadores adicionales** suministran información a un reducido grupo de interés, pero son particularmente importantes para la organización que elabora la memoria (GRI, 2002).

2.3.5.2. AA1000: AccountAbility. Norma sobre aseguramiento.

Es una norma que ofrece un estándar sin derechos de propiedad y de libre acceso que cubre aspectos relacionados con el informe público de la sostenibilidad y los resultados de una organización. Es de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus procesos principales, sistemas y competencias. Esta norma es la primera que ofrece la oportunidad a las organizaciones de mostrar su responsabilidad relacionada no sólo con la sociedad y el ambiente, sino que en su elaboración se consideraron aspectos del ámbito del aseguramiento financiero y de la calidad (Accountability, 2007).

2.3.5.3. Norma SA 8000: Social Accountability 8000.

Es una norma internacional para la responsabilidad social iniciada por CEPAA (Consejo de la Agencia para la Prioridad Económica) a fin de asegurar las normas para la producción ética de bienes y servicios. Es una norma voluntaria que puede aplicarse en cualquier organización o empresa en el campo industrial, en cualquier país y sector. Los requisitos están basados en las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, la Convención de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas y otras convenciones.

El sistema de gestión social de SA 8000 está basado en el sistema de gestión ISO 9000/14000. Algunos aspectos del sistema de gestión incluyen una política social, un proceso de planificación y la designación de un director con experiencia para asegurar el cumplimiento de las normas de SA 8000 (SAI, 2001, 2008).

2.3.5.4. Sistema de gestión ética y socialmente responsable. SGE 21:2008.

Es la primera norma europea para la certificación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable que establece los requisitos que deben cumplirse para garantizar la integración de la gestión de la RS en la estrategia

corporativa. Esta norma fue elaborada por Forética en España y se hizo pública en 1999. Al igual que otras normas, ha sido revisada en tres ocasiones: 2002, 2005 y 2008. Pueden adoptarla cualquier tipo de entidades, desde micro-pymes hasta grandes multinacionales, al igual que diversos sectores de actividad. El sistema es totalmente compatible con sistemas de gestión de la calidad, del medio ambiente y de la prevención de riesgos laborales permitiendo auditorias conjuntas (Herrera, 2008; Forética, 2002 y 2005).

Los primeros cinco capítulos explican los antecedentes y los aspectos generales del documento, siendo el capítulo seis el que desarrolla la parte auditable de la norma, y por tanto en el que se basará tanto la implantación como la auditoría de la organización a evaluar (Urtiaga y Granada, 2003).

2.3.5.5. Sistema de gestión de la RSE. Guía RSE 165010: Ética.

Fue elaborada por el comité técnico AEN/CTN 165 Ética cuya secretaría desempeña AENOR. Desarrolla un sistema de gestión de RSE y se elaboró como consecuencia del creciente interés de las empresas en dar respuesta a ciertas demandas sociales en relación con los impactos de sus actividades en la sociedad y el medio ambiente, y sus comportamientos éticos, sociales, laborales, ambientales y de respeto de los derechos humanos. Se aplica a empresas públicas o privadas, de cualquier tamaño o sector. Provee principios y prácticas relativos a la RSE para permitir la integración e implantación de la RSE en la misma (AENOR, 2007).

2.3.5.6. Guía Técnica Colombiana (GTC 180) de RS.

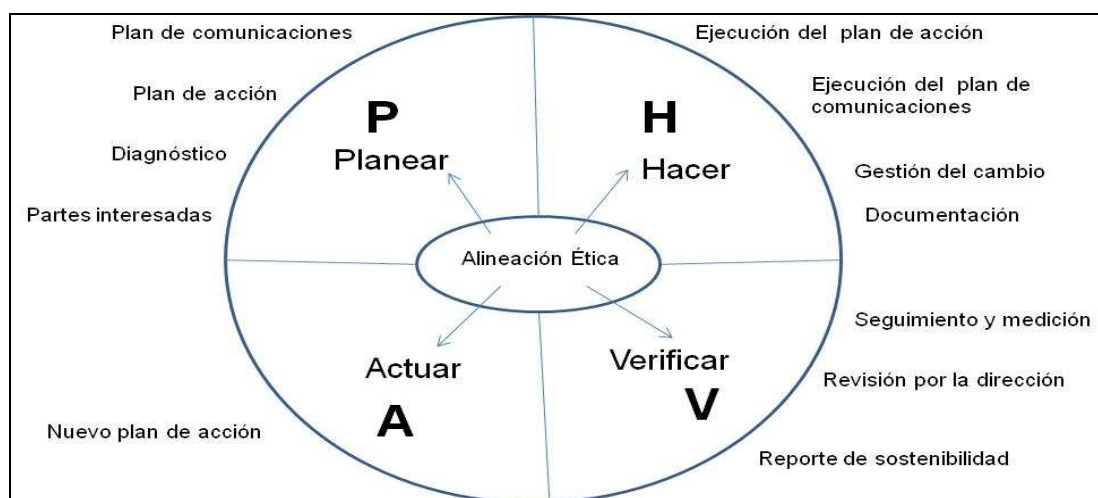
Esta guía técnica fue elaborada por el Comité Técnico 180 de Responsabilidad Social de ICONTEC, el cual fue integrado por cerca de 50 organizaciones de todos los sectores y algunos entes académicos. El proyecto de elaboración se inició en el 2003 y en junio de 2008 el Consejo Directivo del Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) la ratificó. El documento proporciona los lineamientos que deben seguir las organizaciones para lograr

un enfoque de gestión socialmente responsable enfocado a sus diferentes stakeholders (GTC 180:2008).

Esta GTC de Responsabilidad Social puede ser aplicada a cualquier tipo de organización y su finalidad es proporcionar directrices en tres aspectos principales:

- Establecer, implementar, mantener y mejorar en forma continua un enfoque de responsabilidad social en la gestión.
- Involucrar a las partes interesadas (stakeholders) en una gestión socialmente responsable.
- Comunicar y evidenciar este enfoque ante las partes interesadas (stakeholders).

En la figura 2.7 se muestra el ciclo de gestión con el enfoque socialmente responsable en la GTC 180 – RS, en el cual queda plasmado el ciclo PHVA - ciclo natural de gestión. Como se observa en la figura, los principios de la responsabilidad social cobran mucha importancia, puesto que la **alineación ética** es el punto central para la ejecución del ciclo de mejora continua.



Fuente: GTC 180 RS (2008).

Figura 2.7. Ciclo de gestión en un enfoque socialmente responsable.

Además de la responsabilidad social dentro de los términos y definiciones en los que se apoya esta guía, se tienen en cuenta aspectos referentes a la competitividad, la comunicación efectiva y el desarrollo económico, humano, social y sostenible de las empresas en términos de una mayor eficacia y eficiencia a la hora de desarrollar todos los procesos.

Es de carácter voluntario y su aplicación no exime a las organizaciones del cumplimiento de las disposiciones legales vigentes aplicables, ni es contraria a las mismas; y no tiene intención de ser utilizada para propósitos reglamentarios, contractuales ni de certificación.

2.3.5.7. Norma ISO 26000:2010.

Publicada el 1 de noviembre de 2010, esta norma es una guía que presenta lineamientos en materia de Responsabilidad Social establecidos por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Se designó a un Grupo de Trabajo ISO en Responsabilidad Social (WG SR) liderado por el Instituto Sueco de Normalización (SIS por sus siglas en inglés) y por la Asociación Brasileña de Normalización Técnica (ABNT). No tuvo propósito de ser certificatoria, regulatoria o de uso contractual. Se conformó además, un grupo de trabajo para desarrollar las Directrices de Responsabilidad Social, integrado por representantes de la industria, gobierno, trabajadores, consumidores, organismos no gubernamentales, ONG (por sus siglas en inglés) y servicios, apoyo, investigación, academia y otros. De tal manera que tuviese una composición equilibrada, incluyendo género y zonas geográficas (ISO 26000:2010: v).

a) Propósito de la guía ISO 26000 – RS: El propósito o justificación de la nueva guía que se planteó en el inicio del grupo de trabajo fue el siguiente:

- Ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de RS.
-

- Apoyar a las organizaciones a demostrar su RS mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los stakeholders.
- Promover y potenciar una máxima transparencia.
- Hacer un ligero análisis de la actividad, refiriéndose a los asuntos que pueden afectar a la viabilidad de la misma y que requieren de consideraciones adicionales por parte de la ISO.

Desde que se conformó el Grupo de Trabajo de la ISO sobre RS (WG-SR) se realizaron sucesivas reuniones, que se enumeran a continuación:

- 1) Salvador de Bahía, Brasil (7-11 marzo 2005).
- 2) Bangkok, Tailandia (26-30 septiembre 2005).
- 3) Lisboa, Portugal (15-19 mayo 2006).
- 4) Sydney, Australia (enero 2007).
- 5) Viena, Austria (10-16 noviembre 2007).
- 6) Santiago, Chile (1-5 septiembre 2008).
- 7) Quebec, Canadá (18-22 mayo de 2009).

En la reunión plenaria del WG SR, celebrada en septiembre de 2008 en Santiago de Chile, la guía ISO 26000 pasó del estatus de Borrador de Trabajo a Borrador de Comité, demostrando que se estaba alcanzando un elevado nivel de consenso entre la representación de las partes interesadas en el Grupo de Trabajo de ISO en RS (WG RS). La resolución aprobando la distribución del documento como Borrador de Comité fue uno de los principales resultados de esta reunión (GT-SR, 2008).

La séptima reunión plenaria fue organizada por la Oficina de Normalización de Quebec, en colaboración con el Consejo de Normas del Canadá y el Ministerio de Relaciones Internacionales de Quebec. Esta reunión además, de tener el espíritu de responsabilidad social, se organizó para ser un

evento "cero residuos-cero carbono"⁷ - el primero de su tipo para este Grupo de trabajo. Se abordaron, además, cuestiones derivadas de los más de 3.000 comentarios presentados en la votación del Comité de Proyecto de la norma adoptada antes de la reunión. Aquí se logró un consenso entre las múltiples partes interesadas participantes en el Grupo de Trabajo de ISO sobre Responsabilidad Social (ISO/WG SR). Luego en octubre de 2009, ISO 26000 pasó a Proyecto de Norma Internacional. La siguiente reunión de la ISO/WG SR se celebró en Copenhague, Dinamarca, en el primer semestre de 2010. La publicación de la guía ISO 26000 se proyectó para el mes de septiembre de 2010. En el portal del grupo se relacionan una serie de documentos que se fueron adjuntando a medida que se avanzaba en la discusión de dicha guía (ISOTC PORTAL TC/SC/WG, 2010).

Por último, el primero de noviembre de 2010, la guía ISO 26000 fue publicada en Suiza. Esta norma fue preparada por el ISO/TMB Grupo de Trabajo sobre Responsabilidad Social y se desarrolló, utilizando un enfoque de múltiples partes interesadas, con la participación de expertos de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales representativas, que están involucradas en diversos aspectos de la responsabilidad social. Esos expertos procedían de seis grupos distintos de partes interesadas: consumidores; gobiernos; industria; trabajadores; organizaciones no gubernamentales, ONG (NGO, por sus siglas en inglés), y servicios, apoyo, investigación, academia y otros (ISO 26000:2010).

b) Principios de la guía ISO 26000:2010: Las organizaciones deben basar su comportamiento en directrices o normas de conducta que sean reconocidas como morales y correctas en situaciones específicas. Por ello, ISO 26000:2010 menciona algunas directrices relativas a la RS entre las cuales se encuentran las siguientes:

⁷ Reducir la generación de residuos previene la emisión de gases de efecto invernadero. Se basa en afrontar el problema de los residuos desde su origen, centrándose no sólo en el tratamiento de la basura para ser reciclada, sino recuperar el material orgánico y un mejor diseño de los productos para de esta forma mejorar su vida útil.

- **Rendición de cuentas:** Una organización debe ser responsable de sus impactos en la sociedad y en el medioambiente.

Una organización debería responder por:

- Los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad, el medio ambiente y la economía, especialmente sobre las consecuencias negativas significativas, y
- Las acciones tomadas para prevenir la repetición de impactos negativos involuntarios e imprevistos.

Cabe aquí mencionar como una acción de Responsabilidad Social por parte de los países el cumplimiento del Protocolo de Kyoto. El cual es un acuerdo internacional legalmente vinculante sobre el cambio climático cuyo objetivo es reducir las emisiones de seis gases que causan el calentamiento global: dióxido de carbono (CO₂), gas metano (CH₄) y óxido nitroso (N₂O), además, de tres gases industriales fluorados: hidrofluorocarbonos (HFC), perfluorocarbonos (PFC) y hexafluoruro de azufre (SF₆), en un porcentaje aproximado de al menos un 5%, dentro del periodo que va desde el año 2008 al 2012, en comparación a las emisiones del año 1990. Este acuerdo fue firmado por 159 países en 1992 (Protocolo de Kyoto, 1998).

- **Transparencia:** Una organización debe mostrar de forma clara y completa la información sobre políticas y decisiones de las que es responsable incluyendo sus impactos conocidos y probables, sobre la sociedad y el medio ambiente.

Una organización debería ser transparente en cuanto a:

- El propósito, naturaleza y localización de sus actividades;
 - Los orígenes, cantidades y aplicación de sus recursos financieros;
 - Los impactos conocidos y probables de sus decisiones y actividades en sus partes interesadas, la sociedad, la economía y el medio ambiente, y
 - La identidad de sus partes interesadas y los criterios y procedimientos utilizados para identificarlas, seleccionarlás e involucrarse con ellas.
-

- **Comportamiento ético:** El comportamiento ético de una organización se debe basar en trabajar con honestidad, integridad y equidad. Este comportamiento ético debe implicar además, la preocupación por las personas, los animales y el medio ambiente.

Una organización debería promover activamente un comportamiento ético mediante:

- La identificación y la declaración de sus valores y principios fundamentales;
- El fomento y la promoción del cumplimiento de sus normas de comportamiento ético, y
- La identificación, la adopción y la aplicación de normas de comportamiento ético apropiadas a su propósito y a sus actividades, y coherentes con los principios descritos en esta Guía Internacional.

- **Respeto por los intereses de las partes interesadas:** Lo primero que una organización debe hacer es identificar las necesidades de sus partes interesadas y responder a las mismas.

Una organización debería:

- Identificar a sus partes interesadas;
- Reconocer y mostrar el debido respeto, tanto por los intereses, como por los derechos legales de sus partes interesadas y responder a las inquietudes que manifiesten, y
- Reconocer que algunas partes interesadas pueden afectar significativamente a las actividades de la organización.

- **Respeto al principio de legalidad:** Las organizaciones deben acatar y respetar el estado de derecho. Este principio se refiere a la supremacía del derecho y, en particular, a la idea de que ningún individuo u organización
-

está por encima de la ley y de que los gobiernos también están sujetos a la ley.

Una organización debería:

- Cumplir con los requisitos legales de todas las jurisdicciones en las que opera, incluso si aquellas leyes y regulaciones no se hacen cumplir de manera adecuada;
 - Asegurar que sus relaciones y actividades cumplen con el marco legal previsto y aplicable;
 - Mantenerse informada de todas las obligaciones legales, y
 - Revisar periódicamente su grado de cumplimiento respecto de las leyes y regulaciones que le son de aplicación.
- **Respeto por las normas internacionales de comportamiento:** Las organizaciones deben conocer y respetar las normas internacionales de comportamiento y aplicarlas en todo país donde tengan relaciones comerciales.
- En situaciones en las que la ley o su implementación no proporcionen las salvaguardas ambientales o sociales adecuadas, una organización debería esforzarse por respetar, como mínimo, la normativa internacional de comportamiento;
 - En países donde la ley o su implementación entran en conflicto con la normativa internacional de comportamiento, una organización debería esforzarse por respetar tales normas en la mayor medida posible, y
 - Una organización debería evitar ser cómplice en las actividades de otra organización que no sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento.
- **Respeto por los derechos humanos:** Las organizaciones deben reconocer y respetar la universalidad de los derechos humanos.
-

Una organización debería:

- Respetar y, siempre que sea posible, promover los derechos establecidos en la Carta Universal de los Derechos Humanos;
- Respetar la universalidad de estos derechos, esto es, que son aplicables de forma indivisible en todos los países, culturas y situaciones;
- En situaciones donde los derechos humanos no se protegen, dar pasos para respetarlos y evitar beneficiarse de esas situaciones, y
- En situaciones en las que la ley o su implementación no proporcionan la protección adecuada de los derechos humanos, acatar el principio de respeto a la normativa internacional de comportamiento.

c) Diseño final de la guía ISO 26000–RS: A continuación se muestra el esquema final que presenta la ISO 26000 guía de Responsabilidad Social:

- Introducción.
 - Objeto y campo de aplicación.
 - Términos y definiciones.
 - Comprender la Responsabilidad Social.
 - Principios de la Responsabilidad Social.
 - Reconocer la Responsabilidad Social e involucrarse con las partes interesadas.
 - Orientación sobre materias fundamentales de Responsabilidad Social.
 - Orientación sobre la integración de la Responsabilidad Social en toda la organización.
 - Anexos de orientación.
 - Bibliografía.
-

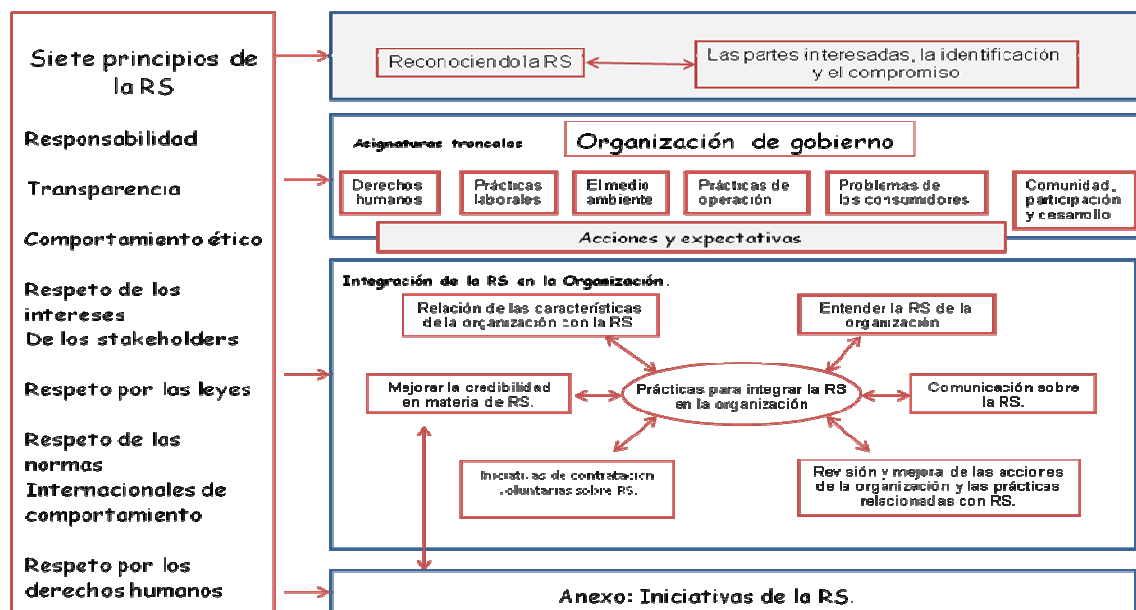
Igualmente, esta guía menciona algunos temas que las organizaciones deberían abordar desde el ámbito económico, la salud y la seguridad, al igual que involucrarlos en la cadena de valor, de tal manera que se pueda identificar el alcance que la Responsabilidad Social tendrá en las mismas. Entre ellos se tienen: gobierno organizacional, derechos humanos, desarrollo y participación de la comunidad, medioambiente, prácticas laborales, prácticas justas de operación y temas de consumidores.

Con lo anterior, queda claro que la guía ISO 26000 fue diseñada de tal manera que permita su integración con las demás normas o guías de gestión que se tengan implementadas en la organización, contribuyendo de esta manera a mantener o mejorar los compromisos y las actividades relacionadas con la RS y la satisfacción de los stakeholders.

Se debe aclarar en este punto, que la guía sobre responsabilidad social no está pensada como un sistema de gestión, pero cumple con los principios de estas normas de gestión y precisamente la GTC 180 (Guía Técnica Colombiana) se elaboró con la intención de proporcionar directrices para un enfoque de gestión socialmente responsable en las organizaciones y permitir, así, la integración con estos sistemas.

Esta guía internacional proporciona orientación sobre los principios básicos de responsabilidad social, las materias principales y las cuestiones relativas a la responsabilidad social. Además, muestra la manera de integrar el comportamiento socialmente responsable en las estrategias de la organización, a través de los sistemas, prácticas e intervención en procesos.

Destaca, además, la importancia de los resultados y mejoras en el rendimiento (ISO 26000:2010). En la figura 2.8, se muestra gráficamente lo que la guía ISO 26000:2010 en RS, presenta como información general. En ella se puede ver la esencia de esta guía y lo que en ella se propone para la integración de la misma en la organización.



Fuente: ISO 26000 (2010).

Figura 2.8. Información general ISO 26000:2010.

A continuación, se analiza la forma en que las normas de gestión en calidad, ambiental, y en seguridad y salud ocupacional se pueden integrar para el beneficio de la organización. Igualmente, se demostrará, cómo la guía ISO 26000:2010 en RS, y la GTC 180 en RS, se pueden integrar con estos sistemas para conformar un modelo de GESTIÓN SOSTENIBLE INTEGRAL.

2.4. INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.

Es un hecho conocido que los empresarios han recibido a lo largo del tiempo diferentes propuestas sobre prácticas de gestión, dentro de las cuales cabe resaltar el importante papel que han jugado los sistemas de gestión basados en las normas ISO 9000, para el tema de la calidad, y las ISO 14000, para el tema del medio ambiente. Estas normas han surgido como una respuesta a las exigencias de los compradores locales y foráneos de contar con proveedores consistentemente confiables en cuanto a la calidad del producto y sistemáticamente respetuosos de las reglamentaciones ambientales aplicables en sus áreas de influencia. Así mismo, como se explica en el punto

2.3.4.2. La familia de las normas OHSAS 18000, la comunidad internacional manifestó sus inquietudes con relación a la normalización de otros sistemas de gestión como, por ejemplo, los sistemas en seguridad y salud ocupacional. Fue así como en 1999, en el Reino Unido, se aprobó la norma BS OHSAS 18001, para diseñar un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional.

Es importante el éxito logrado en los últimos años por estos estándares de sistemas de gestión. Todos ellos cuentan con una metodología similar en cuanto a creación, estructura, proceso de implantación y verificación por una tercera parte. Son normas que establecen la necesidad de sistematizar y formalizar, en una serie de procedimientos, unos procesos empresariales relativos a los diferentes ámbitos de la gestión empresarial (Heras y otros, 2006).

En el contexto actual de alta competitividad con mercados abiertos al comercio y la globalización mundial de la economía, es de vital importancia para la buena marcha de las empresas tener en cuenta factores tales como la adaptabilidad y la capacidad de mejora de los sistemas de producción y de la propia organización empresarial, que inciden en la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, la creatividad, la comercialización, etc.

En este sentido se advierte que la calidad, la seguridad y la protección del medio ambiente, suponen factores decisivos al potenciar y favorecer la competitividad, lo que redundará en beneficio de todos los agentes sociales, empresas conexas auxiliares, consumidores y, en general, la sociedad entera.

Los sistemas de gestión integrados, fundamentados en normas internacionales universalmente reconocidas y aceptadas, proporcionan una verdadera opción para instrumentar un excelente control de todas las actividades afectadas e incluso la posibilidad de ejecutar las correcciones necesarias para actuar sobre cualquier desviación que pudiera ocurrir. La transformación de una cultura reactiva en una eminentemente preventiva es totalmente posible y los sistemas de gestión integrados son el factor clave de éxito.

Un sistema de gestión integrado (SGI) se puede entender como un conjunto de elementos interrelacionados, para establecer políticas y objetivos y

la consecución de estos, enmarcados dentro de la calidad, el medio ambiente, la salud y la seguridad, las finanzas y la seguridad de la información, entre otros (Lombada y Baldrich, 2004).

A continuación se establecen las bases para la creación de un sistema de gestión integrado. Se inicia mostrando los diferentes tipos de integración, la correspondencia entre las tres normas para los sistemas de gestión en calidad, medio ambiente y salud y seguridad ocupacional; para finalizar mostrando que existen bases sólidas que corroboran dicha integración y su relación con las guías en responsabilidad social.

2.4.1. Tipos de integración de los sistemas de gestión.

Para alcanzar un sistema totalmente integrado, la empresa tendrá que plantearse un proceso en el que dependiendo de su situación inicial y del cambio elegido para conseguir la integración, pueda situarse en uno de los siguientes cuatro casos (Rubio y otros, 2000):

Caso A: Integración nula. Diferentes responsables para los distintos sistemas de gestión. Esto repercute en un aumento de costos de estructura.

- Diferente documentación para los diferentes sistemas.
- Sistemas muy enfocados al control y poco a la mejora.

Caso B: Integración Organizativa. Un solo responsable con desequilibrio entre las distintas áreas por deformación según el origen formativo del responsable. Es un caso típico en las pymes.

- Estructura documental mínimamente integrada.
- Metodológicamente se sigue lejos de la integración.

Caso C: Integración metodológica. Varios responsables pero con integración metodológica. Se mantienen altos costos de estructuras y se favorecen los conflictos entre disciplinas. Es común en las grandes empresas.

- Integración documental.
-

- Cuanto menos integrado esté el sistema, más se favorece la influencia del técnico.

Caso D: Integración total. Un solo responsable del sistema de calidad, medio ambiente y salud ocupacional, con una verdadera función staff. Existirán conflictos pero no afectarán a las actividades por ser staff.

- Documentación reducida.

2.4.2. Análisis del contexto y método de integración.

De acuerdo a la UNE: 66177:2005 (Norma española UNE 66177: “Guía para la integración de los sistemas de gestión”), las organizaciones deberían realizar un análisis del contexto, que sirva para identificar el mejor método de integración posible y los recursos necesarios para su ejecución.

Para ello en esta norma se recomienda, hacer un análisis que contemple al menos lo siguiente:

- a) Madurez: nivel de madurez o capacidad para la gestión por procesos.
- b) Complejidad: nivel de las necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas.
- c) Alcance: Extensión de los sistemas de gestión.
- d) Riesgo: Nivel de riesgo debido a incumplimientos legales o fallos asociados al proceso de integración.

Esta norma, igualmente, sugiere como mejor método para la integración de los sistemas de gestión, la gestión por procesos. La gestión por procesos no sólo es una técnica, sino que su implantación requiere un cambio cultural en la organización. Es decir, su implantación depende del grado de madurez o de la experiencia que se tenga en la gestión.

Como la gestión por procesos se puede aplicar paulatinamente limitando su aplicación a ciertos procesos, áreas o sistemas, o aplicarla a la totalidad de los procesos de la organización, esta norma recomienda tres

métodos de integración cuya aplicación está ligada al nivel de madurez o experiencia que posea la organización en la misma. Estos métodos son:

- a) **Método básico:** requiere una inversión pequeña. No requiere experiencia en la gestión por procesos y se puede aplicar a cualquier tipo de organización. Se pueden llevar a cabo acciones como: integrar las políticas, integrar en un único Manual de gestión, la documentación de los sistemas, definir responsabilidades y funciones del personal relacionado con los procesos críticos e integrar la gestión de algunos procesos organizativos comunes.
- b) **Método Avanzado:** se requiere cierta experiencia para implantar eficazmente la gestión por procesos. Aquí se sugiere desarrollar un mapa de procesos que integre los procesos estratégicos, operativos o clave y los procesos de soporte y sus interrelaciones.
- c) **Método Experto:** es la continuación del método anterior. Se requiere una gran experiencia en la gestión por procesos. Se sugiere aquí establecer objetivos, metas e indicadores integrados. Incluir al cliente, proveedores y otras partes interesadas en el diseño de todos los procesos, y extender la gestión por procesos a las actividades administrativas y económicas.

De acuerdo con lo indicado en los apartados anteriores, es una buena medida que una organización realice un análisis para determinar su estado inicial y el tipo de integración en la cual se podría ubicar para después identificar el mejor método por medio del cual se podría realizar la integración de los sistemas de gestión.

Es conveniente señalar que la integración suele afectar a los procesos operativos críticos, pero puede extenderse a todos los demás.

Así, se pueden ver como señales generales, que en algunas organizaciones los sistemas de gestión funcionan de forma independiente según las necesidades de cada área y del acontecer del día a día, y que la planeación o planificación global y sistémica es mínima. También se puede ver que algunas de ellas, incursionan en procesos de certificación de calidad,

específicamente en el sistema ISO 9000, más por una exigencia de sus clientes, que por su propio interés en mejorar. En este mismo sentido, se dan casos en donde la implementación de otros sistemas de gestión es abordada solamente por empresas grandes o multinacionales, debido principalmente a su capacidad de inversión o a la necesidad de competir en mercados internacionales. Pero independientemente de esto, las normas se trabajan de forma individual, ya que se desarrollan dependiendo del interés y la aplicación que internamente se le quiera dar en cada empresa.

2.4.3. Correspondencia entre las normas ISO 9001:2008, ISO 14001: 2004, OHSAS 18001:2007.

El análisis de la integración de los sistemas de gestión continúa con el estudio de la correspondencia que se da entre las normas de calidad, ambiental y de salud ocupacional, que se muestra en las tablas 2.3.a. y 2.3.b.

Tanto estas normas como la guía GTC 180 en RS, tienen aspectos comunes que pueden llevar a las empresas a plantearse la necesidad de integrar estos sistemas de gestión. Entre ellos se pueden destacar los siguientes:

- Compromiso y política integrada.
 - Planificación y asignación de responsabilidades.
 - Gestión por procesos.
 - Mejora continua.
 - Documentación y control.
 - Personal, formación y comunicación.
 - Requisitos legales y otros requisitos.
 - Medición, evaluación y auditorías.
-

Tabla 2.3.a. Correspondencia normas ISO 9001:2008; ISO 14001:2004; OHSAS 8001:2007.

ISO 9001:2008	ISO 14001:2004	OHSAS 18001:2007
4. Sistema de gestión de la calidad	4. Requisitos del SGA	4. Requisitos del sistema de SySO
4.1 Requisitos generales	4.1. Requisitos generales	4.1. Requisitos generales
4.2 Requisitos de la documentación		
4.2.1 Generalidades	4.4.4 Documentación	4.4.4 Documentación
4.2.2 Manual de la calidad		
4.2.3 Control de los documentos	4.4.5 Control de documentos	4.4.5 Control de documentos
4.2.4 Control de los registros	4.5.4 Control de los registros	4.5.4 Control de los registros
5. Responsabilidad de la dirección		
5.1 Compromiso de la dirección	4.2 Política ambiental	
	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad	
5.2 Enfoque al cliente	4.3.1 Aspectos ambientales	
	4.3.2 Requisitos legales y otros requisitos	4.3.2 Requisitos legales y otros requisitos
	4.6 Revisión por la dirección	
5.3 Política de la calidad	4.2 Política ambiental	4.2 Política de S y SO
5.4 Planificación	4.3 Planificación	4.3 Planificación
5.4.1 Objetivos de la calidad	4.3.3 Objetivos, metas y programas	4.3.3 Objetivos y programas
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad	4.3.3 Objetivos, metas y programas	
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación		
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	4.1 Recursos generales	
	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad, rendición de cuentas y autoridad
5.5.2 Representante de la dirección	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad, rendición de cuentas y autoridad
5.5.3 Comunicación interna	4.4.3 Comunicación	4.4.3 Comunicación, participación y consulta
5.6 Revisión por la dirección	4.6 Revisión por la dirección	
5.6.1 Generalidades	4.6 Revisión por la dirección	
5.6.2 Información de entrada para la revisión	4.6 Revisión por la dirección	
5.6.3 Resultados de la revisión	4.6 Revisión por la dirección	
6. Gestión de los recursos		
6.1 Provisión de recursos	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad	
6.2 Recursos humanos		
6.2.1 Generalidades	4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia	4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia	4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia	
6.3 Infraestructura	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad	
6.4 Ambiente de trabajo		
7. Realización del producto	4.4 Implementación y operación	4.4 Implementación y operación
7.1 Planificación de la realización del producto	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional
7.2 Procesos relacionados con el cliente		
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	4.3.1 Aspectos ambientales	
	4.3.2 Requisitos legales y otros requisitos	
	4.4.6 Control operacional	

Fuente: Elaboración propia con base en NTC 2001:2008.

Tabla 2.3.b. Correspondencia norma ISO 9001:2008; ISO 14001:2004; OHSAS 18001:2007.

ISO 9001:2008	ISO 14001:2004	OHSAS 18001:2007
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto	4.3.1 Aspectos ambientales	
	4.4.6 Control operacional	
7.2.3 Comunicación con el cliente	4.4.3 Comunicación	
7.3 Diseño y desarrollo		
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	4.4.6 Control operacional	
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	4.4.6 Control operacional	
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo	4.4.6 Control operacional	
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo	4.4.6 Control operacional	
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo	4.4.6 Control operacional	
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo	4.4.6 Control operacional	
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo	4.4.6 Control operacional	
7.4 Compras		
7.4.1 Proceso de compras	4.4.6 Control operacional	
7.4.2 Información de compras	4.4.6 Control operacional	
7.4.3 Verificación de los productos comprados	4.4.6 Control operacional	
7.5 Producción y prestación del servicio		
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	4.4.6 Control operacional	
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	4.4.6 Control operacional	
7.5.3 Identificación y trazabilidad		
7.5.4 Propiedad del cliente		
7.5.5 Preservación del producto	4.4.6 Control operacional	
7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición	4.5.1 Seguimiento y medición	4.5.1 Medición y seguimiento del desempeño
8. Medición, análisis y mejora	4.5 Verificación	4.5 Verificación
8.1 Generalidades	4.5.1 Seguimiento y medición	
8.2 Seguimiento y medición		
8.2.1 Satisfacción del cliente		
8.2.2 Auditoría interna	4.5.5 Auditoría interna	4.5.5 Auditoría interna
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos	4.5.1 Seguimiento y medición	
	4.5.2 Evaluación del cumplimiento legal	4.5.2 Evaluación del cumplimiento legal
		4.5.3 Investigación de incidentes, no conformidades, acciones correctivas y preventivas
		4.5.3.1 Investigación de incidentes
8.2.4 Seguimiento y medición del proceso	4.5.1 Seguimiento y medición	
8.3 Control del producto no conforme		
8.4 Análisis de datos		
8.5 Mejora		
8.5.1 Mejora continua		
8.5.2 Acción correctiva		
8.5.3 Acción preventiva		
		4.3.1 Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos
		4.4.3 Comunicación, participación y consulta
	4.4.7. Preparación y respuesta ante emergencias	4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencias

Fuente: Elaboración propia basado en NTC ISO 9001:2008.

Esta comparación no se puede llevar a cabo con la guía ISO 26000:2010 en RS, puesto que esta guía no está generada de la misma manera en que se generaron las normas de calidad, ambiental y de salud ocupacional, es decir, como una tabla de cumplimiento.

2.4.4. Principios básicos de gestión.

Los principios básicos de gestión son comunes, independientemente de la actividad que se esté administrando, sea calidad, ambiente, salud y seguridad u otras actividades organizativas. Algunas organizaciones pueden ver beneficios en tener un sistema de gestión integrado, mientras que otras pueden preferir la adopción de diferentes sistemas basados en los mismos principios de gestión. Entre estos principios se tienen:

- **Establecer una política integrada:** Tras realizar una comparación de las normas, se puede afirmar que requieren una declaración formal de la política a seguir. Esta declaración deberá realizarla la dirección de la organización, aunque las normas NTC-ISO 9001 y de gestión medioambiental especifican la “alta” dirección; en cualquier caso, se hace referencia a cargos directivos con responsabilidad en la toma de decisiones que afecten a la organización. Las normas NTC-ISO 14001 y las OHSAS 18001, son más estrictas que las NTC-ISO 9001 en lo que respecta al contenido de la política. Las normas de gestión medioambiental incluyen un compromiso de prevención de la contaminación y de cumplimiento con la legislación y reglamentación aplicable que no se observa en las NTC-ISO 9001, como tampoco el requisito de estar a disposición del público. Igual planteamiento hacen las OHSAS 18001, en cuanto a su cumplimiento de la legislación y a que deben estar disponibles a las partes interesadas.
 - **La planificación, el establecimiento de objetivos, metas; y definir responsabilidades y autoridades:** Esto tiene que ver con la planificación de actividades y tareas para llevar a cabo y lograr así los objetivos y metas propuestas. Pero tanto la norma del SGA como en las OHSAS 18001, son más estrictas que la norma de calidad, ya que en la elaboración de los objetivos estas normas establecen que hay que considerar la legislación y los requisitos
-

reglamentarios, así como las opciones tecnológicas, requisitos financieros y operacionales y el punto de vista de las partes interesadas.

Igualmente la norma del SGA y las OHSAS 18001 plantean el establecimiento de un programa que tiene que incluir la asignación de responsabilidades, los medios y el calendario en el tiempo en que han de ser alcanzados los objetivos. Sin embargo, la norma NTC-ISO 9001:2008 no exige que la planificación del SGC tome forma de plan o programa, y solamente establece el cumplimiento de los objetivos de calidad y de los requisitos dados en la política de calidad. No obstante, en el apartado 7.1 “Planificación de la realización del producto” de la norma, se explica que “un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad (incluyendo los procesos de realización del producto), y los recursos a aplicar a un producto, proyecto o contrato específico, puede denominarse plan de calidad” (NTC-ISO 9001:2008).

- **Efectuar la documentación de los procesos, actividades o tareas a realizar. Elaboración del manual:** La norma NTC-ISO 9001:2008, exige que exista un manual que contenga el alcance del SGC, incluyendo los detalles y la justificación, al igual que los procedimientos documentados; mientras que las normas de SGA y norma OHSAS 18001, son menos estrictas: la descripción de los elementos básicos de la norma del SGA no tiene por qué adoptar la forma de un manual.

- **La Comunicación:** En las tres normas existe una distinción entre comunicación interna y externa. La comunicación interna debe darse en todos los niveles y funciones de la organización. La cuestión se complica con la comunicación externa, sobre todo, debido a la cantidad de partes interesadas en la gestión medioambiental, estas normas son más precisas ya que exigen un procedimiento para afrontar las comunicaciones relevantes o pertinentes emprendidas por las partes interesadas externas, y se deberá establecer un procedimiento para responder y documentar lo sucedido. Por otro lado, de acuerdo con las normas, la organización deberá considerar el compartir información de forma voluntaria con partes externas acerca de sus aspectos

medioambientales significativos. De igual forma, en la norma OHSAS 18001 los procedimientos de comunicación también incluyen a las partes interesadas.

- **Identificación de requisitos legales y otros requisitos:** Las normas de gestión medioambiental y las OHSAS 18000, exigen un procedimiento para la identificación y el acceso y para el registro de estos requerimientos, respectivamente, lo cual es lógico ya que el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales se ven afectadas por una gran cantidad de requisitos legales, no ocurriendo lo mismo con la calidad (Mellado, 2006).
- **Control del proceso:** Consiste en efectuar mediciones y hacer seguimiento de procesos, actividades y tareas como evidencia de las actividades ejecutadas. Se deben además, tomar precauciones para controlar aquellos resultados o procesos que no satisfacen las especificaciones. Tener prevista la toma de acciones correctivas y preventivas cuando alguna situación no funciona de acuerdo a lo planificado.
- **Efectuar la evaluación del desempeño del sistema a través de auditorías:** El procedimiento de auditorías es similar para las tres normas, de hecho ISO ha publicado una norma que posibilita la auditoria conjunta del sistema de gestión de calidad y medioambiental. La versión en español de la misma es la norma: Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión de calidad y/o ambiental (ISO 19011:2002).

2.4.5. Bases sólidas para la integración de los sistemas de gestión.

Uno de los pasos previos al análisis de la principales características de un sistema de gestión integrado o de las principales ventajas que pueda conllevar su implantación, es comprender los motivos que, antes incluso de plantear los beneficios que podemos obtener, están actuando como catalizadores del propio proceso de integración. Es así que el todo (el sistema integrado de gestión), tiende a ser mayor que la suma de las partes (los sistemas en Calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional y las guías en RS). (Rodríguez y Ricart, 2004).

Con base en la anterior apreciación y a la teoría, se presentan a continuación algunos de los puntos que justifican el por qué estos sistemas de gestión se pueden integrar en uno sólo, teniendo como marco de integración la guía ISO 26000:2010, compartiendo además, la generación de un único documento escrito y cumpliendo en general con los requisitos exigidos en cada una de las normas de certificación aquí mencionadas.

- ***Los sistemas están basados en la idea de la mejora continua:***
Efectivamente las normas que sirven a la implantación y certificación de los sistemas de calidad, medio ambiente y salud ocupacional, tienen en común la búsqueda de una mejora continua, de carácter gradual, de los respectivos ámbitos o temas de gestión de los que se ocupan.

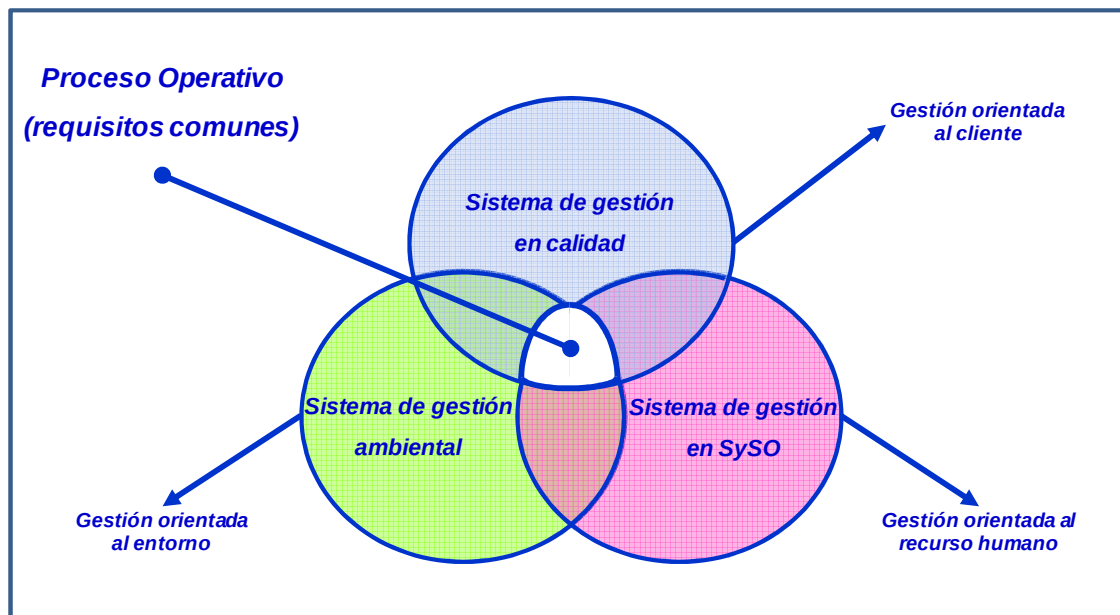
En cualquier caso, no todas las empresas que tengan o pretendan implantar los sistemas y posean las correspondientes certificaciones se verán influenciadas en la misma medida por este elemento. Ello se debe a que conseguir la certificación puede responder, básicamente, a dos objetivos complementarios, pero distintos: **mejorar la gestión y mejorar la percepción externa de su gestión.**

Es posible que las empresas en las que predomina el segundo, hasta en la práctica, puedan anular el primero y no sientan la necesidad de integrar los sistemas, entre otros motivos, porque la implantación de un sistema integrado de gestión no es certificable. Sin embargo, es muy probable que las empresas en las que ambos objetivos conviven o en las que predomina el primero, tengan una idea amplia y sistémica de la gestión empresarial y, por lo tanto tiendan a ver los sistemas como parte viva e importante de dicha gestión. En este caso, si perciben que la integración puede propiciar la mejora de sus sistemas y, en general, de su gestión, cambiarán de forma natural hacia ella.

- ***Los tres sistemas están basados en la idea de prevención.*** En calidad, se pasó de la idea de control de la calidad (actuación correctora al final del proceso), a la de prevención de la calidad (actuación preventiva durante el proceso). Con este concepto se trabaja tanto en medio ambiente como en salud ocupacional. En ambos, se busca hacer conciencia de la prevención que se debe manejar a lo largo de todo el
-

proceso, de tal manera que tanto los trabajadores, identificando y reduciendo la exposición a factores de riesgos labores, como la comunidad y el entorno en general, controlando la contaminación ambiental, se vean favorecidos desde del inicio, durante y después de cualquier proceso productivo. De forma coherente con el espíritu de mejora continua que las impregna, la idea de la prevención está también presente en las normas en las que se basan los tres sistemas.

- ***Tratamiento integrado con base en procesos.*** Para el caso específico de la ISO 9000, la ISO 14000 y las OHSAS 18000, se tiene que los clientes de los sistemas para la calidad son los consumidores en la ISO 9000; para el sistema ambiental es la sociedad en la ISO 14000 y, para el sistema en seguridad y salud ocupacional son los trabajadores en las OHSAS 18000. Esto se puede apreciar en la figura 2.9.
 - ***Base documental similar:*** Otra razón para adoptar esta metodología es el hecho de que los sistemas de gestión en calidad y medio ambiente cuentan con una base documental bastante similar y estructurada. A pesar de que las OHSAS, no cuentan con una base documental estructurada, deja explícito el hecho de que se puede adoptar la base documental que más convenga a cada organización, sólo con el requisito de que se cumplan sus principios. Entonces esta salvedad permite trabajarlas de manera integrada salvo algunos puntos particulares, como por ejemplo la generación de un programa de salud ocupacional y un plan ambiental. Pero el hecho de que se diga que estos documentos se podrían hacer independientes unos de otros, no quiere decir, que la integración al final no se dé. Lo que se quiere plantear aquí, es que tanto el sistema de gestión medioambiental como el de prevención en salud laboral, abogan por sendos programas específicos, en los cuales se puede integrar desde su inicio la gestión de la calidad, permeando de esta manera dichos programas o planes, que plantean como requisitos específicos los sistemas de gestión antes mencionados.
-

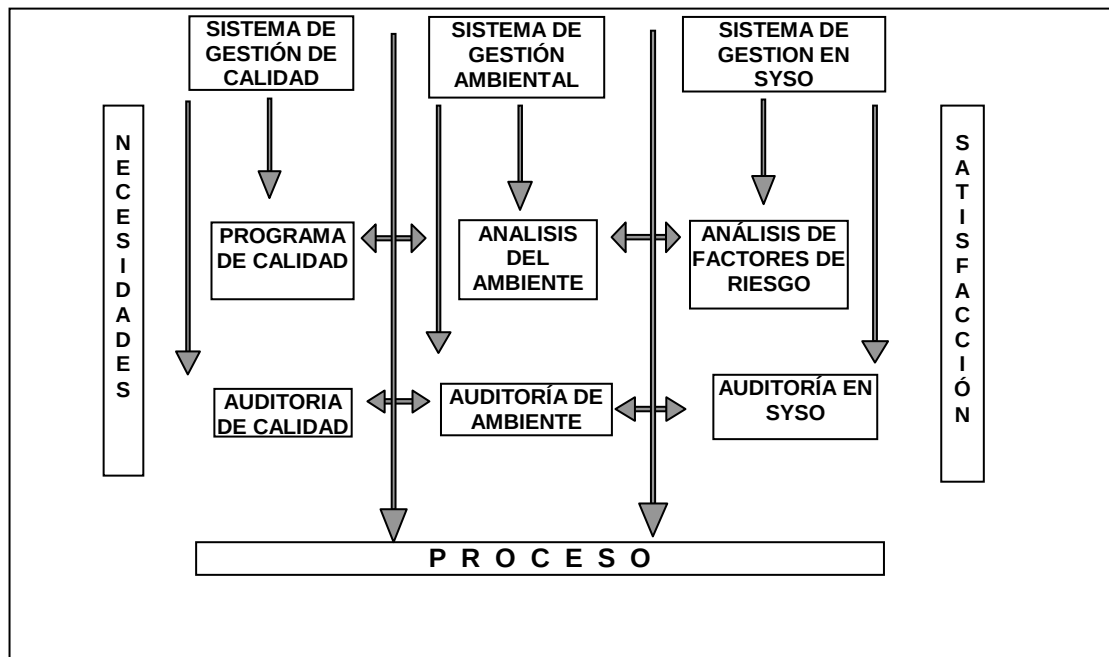


Fuente: Elaboración propia.

Figura 2.9. Sistema de gestión integrado basado en procesos.

Como se muestra en la figura 2.10 se tiene siempre presente al cliente desde el inicio hasta el final. En el inicio, con sus necesidades y, al final, determinando su satisfacción. Los sistemas de calidad, de medio ambiente y de salud ocupacional interactúan con base a un proceso que puede ser integrado, y se controla por medio de auditorías de calidad, de medio ambiente y de salud ocupacional.

- **Pilares del sistema de gestión integrado:** La idea fundamental de cualquier integración entre sistemas de gestión tiene como punto de partida la identificación de los componentes que son comunes a todos ellos y el tener un panorama de los mismos. La comprensión de estos componentes puede ayudar a los gerentes a desarrollar un sistema que integre los requisitos de los sistemas de gestión estudiados.



Fuente: Elaboración propia con base en Zorrilla (2004).

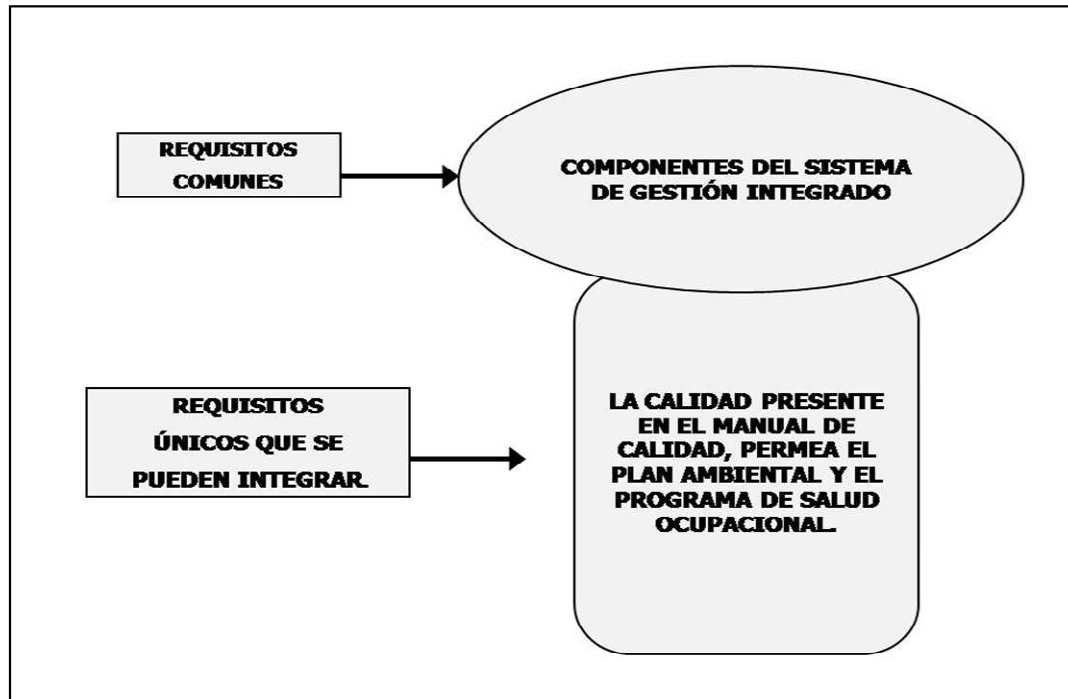
Figura 2.10. Tratamiento Integrado.

Como se muestra en la figura 2.11, puede decirse que los sistemas de gestión en calidad, medio ambiente y salud ocupacional, tienen como elementos comunes los siguientes:

- Compromiso y política
- Documentación y control de la misma
- Organización y personal
- Medición, auditorías y revisiones.

Igualmente podría decirse que como requisitos únicos o propios de cada sistema se tendría:

- El Programa de Calidad.
- El Plan Ambiental, con su correspondiente análisis del medio ambiente.
- El Programa de Salud Ocupacional, con su correspondiente análisis de factores de riesgos laborales y la planificación de las actividades preventivas.



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo AS/NZS (1999).

Figura 2.11. Pilares del sistema de gestión integrado.

Como se ha indicado, los requisitos únicos o propios se podrían trabajar de forma integrada adicionando desde el inicio el concepto de calidad, permeando de esta manera dichos programas o planes, que se plantean como requisitos específicos de los SGA y el SGSySO.

2.4.6. Beneficios e inconvenientes de la Integración de los Sistemas de Gestión.

Según Mellado (2006), la implantación de un sistema de gestión integrado presenta una serie de beneficios e inconvenientes. Entre los beneficios se pueden mencionar:

- La utilización de una documentación conjunta para todos los sistemas.
- Emplear un lenguaje común que hace más fluida la comunicación.
- La posibilidad de hacer una auditoria para los tres sistemas, con lo que se minimizan costos y tiempo.

- Se establece un único procedimiento para identificar, evaluar y controlar las no conformidades.
- En los programas de formación se pueden combinar aspectos de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.
- Se pueden integrar aspectos medioambientales en el diseño del producto, así como considerar, como una mejora de la calidad, la reducción del riesgo de accidentes.

Entre los inconvenientes que plantean están los siguientes:

- Mayor necesidad de formación del personal de la organización implicada en el sistema de gestión integrado.
- Necesidad potencial de recursos adicionales específicos para la implantación del sistema de gestión integrado.
- Dificultades derivadas de la resistencia al cambio por parte de la alta dirección y del personal.
- Problemas derivados de los diferentes niveles de madurez de los sistemas de gestión.

2.4.7. Integración de los sistemas de gestión en el contexto normativo internacional.

A continuación se describen tres de las propuestas importantes que se han ido formulando en los últimos años sobre integración de sistemas de gestión: la norma AS/NZS 4581 de Australia y Nueva Zelanda, la Norma UNE 66177 y la directriz de diseño y desarrollo de sistemas integrados de la NTP 576, en España.

2.4.7.1. La norma sobre integración de Australia y Nueva Zelanda.

Con el propósito de proporcionar un marco a partir del cual desarrollar un sistema de gestión global que integre los aspectos comunes de los distintos

sistemas de gestión existentes en una empresa, el trabajo común entre Standards Australia y Standards New Zealand (Organización australiana y neozelandesa para la normalización, respectivamente) dio lugar a la publicación en mayo de 1999 de la norma AS/NZS 4581 *Management system integration – Guidance to business, government and community organizations* (Integración de los sistemas de gestión – Guía para empresas, gobierno y organizaciones comunitarias) (AS/NZS 4581,1999). La base de esta norma, fue la identificación de los componentes comunes a todos los sistemas de gestión. En especial a los requisitos de los sistemas de gestión de calidad, medioambiente y de la prevención de riesgos laborales, sin dejar de lado aspectos financieros y de recursos humanos, entre otros, como ejemplos que podrían también formar parte del sistema de gestión integrado. Es aplicable a todas las organizaciones, independientemente del tamaño o del tipo de actividad. La norma está estructurada en componentes, cada uno de los cuales describe lo que hay que hacer para desarrollar un sistema de gestión integrado, pero deja el “cómo” hacerlo a cada organización.

2.4.7.2. Las directrices españolas para la integración de sistemas de gestión

a) La Norma española UNE 66177: “Guía para la integración de los sistemas de gestión”. En el ámbito de la normalización, AENOR ha desarrollado la norma UNE 66177, cuya última versión es de junio de 2005. “Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión”, con el objetivo de ayudar a las organizaciones a elegir el nivel de integración adecuado a su estructura y a desarrollar la estrategia adecuada para su implantación y mantenimiento, de forma que obtenga resultados más eficaces que antes de la integración. Esta guía está constituida por directrices y recomendaciones para la integración de los sistemas de gestión de calidad, medioambiental y de prevención de riesgos laborales, o al menos de dos de ellos, y no ha sido concebida para su uso en certificación. A este sistema de certificación pueden optar todas las organizaciones que tengan implantado un sistema de gestión de la calidad y medioambiental integrado. El sistema de gestión en prevención de riesgos laborales no está incluido. Teniendo en

cuenta que pueden existir varios grados de integración, para que una organización acceda a esta certificación debe tener como mínimo un nivel de integración documental (AENOR, 2005).

b) NTP 576: “Integración de sistemas de gestión: prevención de riesgos laborales, calidad y medio ambiente”. Esta Nota Técnica de Prevención publicada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo del Ministerio de Trabajo e Inmigración de España, pretende orientar en el diseño y desarrollo de sistemas integrados de gestión, en campos en los que existen profundas interrelaciones, más allá de los mínimos establecidos reglamentariamente y con el fin de optimizar recursos y resultados. Hace referencia igualmente a la integración de la prevención, la calidad y la excelencia. Maneja fundamentos legales y técnicos de la integración como son: la aplicación de la Ley 31/1995, de prevención de riesgos laborales, que en su artículo 16 dice al referirse a las actuaciones preventivas, “...deberán integrarse en el conjunto de las actividades de la empresa y en todos los niveles jerárquicos de la misma...”, y el Real Decreto 39/1997, reglamento de los servicios de prevención, que en su artículo 1.1, también establece que la actividad preventiva, “...deberá integrarse en el conjunto de actividades y decisiones, tanto en los procesos técnicos, en la organización del trabajo en las condiciones que éste se preste, como en la línea jerárquica de la empresa, incluidos todos los niveles de la misma...” (Bestratén y Carboneras, 2003).

2.5. LOS MODELOS DE EXCELENCIA.

La necesidad de las empresas de tener éxito, ha generado una explosión de modelos de excelencia en la gestión, no sólo a nivel privado sino también a nivel público, en organizaciones de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura de madurez, etc.

Los modelos de excelencia en la gestión son referentes prácticos que ayudan a las organizaciones, midiendo en qué punto se encuentran dentro del

camino hacia la excelencia y analizando las brechas que puedan existir para alcanzarla. (Premio colombiano a la calidad de la gestión, 2008).

Por lo general, cada país que desarrolla modelos de calidad promueve su utilización a través de los correspondientes premios nacionales a la Calidad.

FUNDIBEQ participa en el GEM (Global Excellence Model Council) como responsable del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. El GEM es un foro de intercambio de conocimientos entre los Modelos de Excelencia más conocidos a nivel internacional (EFQM - Europa, MBNQA - Estados Unidos, etc.).

Por la relación que guardan con la investigación realizada se revisaron los modelos de excelencia Europeo y Colombiano.

2.5.1. Modelo europeo de gestión de la calidad – EFQM.

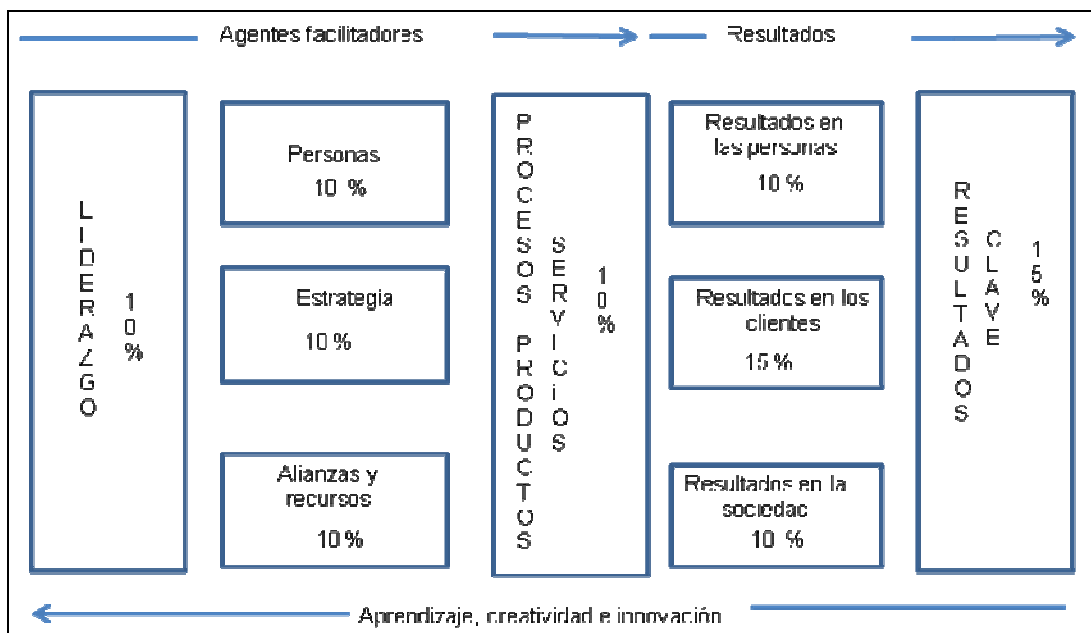
El modelo de excelencia EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad), es un modelo de autoevaluación que permite analizar las personas, los procesos y los resultados de una organización. Se utiliza además, como una guía Europea para llegar al concepto de Calidad Total, es decir, para lograr medir el nivel de calidad total alcanzado por las organizaciones que lo implementan. Algo fundamental en este modelo, es que para las organizaciones resulta mucho más beneficioso el implementar previamente un sistema de aseguramiento de la calidad (RaiTec, 2006).

La EFQM fue creada en 1988 por los presidentes de 14 importantes compañías europeas, bajo los auspicios de la Comisión Europea. Hoy en día cuenta con más de 600 miembros, desde pequeñas hasta grandes compañías, institutos de investigación y universidades (EFQM, 2004).

2.5.1.1. Estructura del modelo EFQM

Este modelo trata de medir la excelencia de las organizaciones, a través de nueve criterios, de los cuales cinco son “agentes facilitadores”, que tratan sobre lo que las organizaciones hacen, y cuatro son “resultados” que son la

consecuencia de los agentes facilitadores, o lo que la empresa logra. En la figura 2.12 se puede ver el esquema gráfico de este modelo.



Fuente: EFQM (2010). Traducción.

Figura 2.12. Modelo EFQM.

Los **agentes facilitadores** son: liderazgo, personas, estrategia, alianzas y recursos, y procesos/productos/servicios. Los **resultados** se pueden medir: en las personas, en los clientes, en la sociedad y en determinados resultados clave, como son los indicadores de rendimiento, los indicadores de calidad de los productos/procesos, etc.

Estos nueve criterios se evalúan y se les ha asignado un peso en puntos y porcentajes. La puntuación máxima que se puede conseguir son 1.000 puntos (o el 100% de excelencia), con lo que la organización sería, según este modelo, una organización excelente.

Cada organización puede definir una serie de subcriterios y las áreas de trabajo sobre las cuales pretende medir la calidad. La idea fundamental que se persigue con la obtención de esta información es conocer los puntos fuertes y débiles de la organización, así como las áreas de mejoramiento o mejora.

Igualmente, cada criterio se divide en partes de criterio o subcriterios hasta un total de 32. Esta asignación se puede ver en el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1. Criterios y Subcriterios del modelo EFQM.

CONCEPTOS	CRITERIOS	SUBCRITERIOS				
AGENTES FACILITADORES	1. Liderazgo	a	b	c	d	e
	2. Estrategia	a	b	c	d	
	3. Personas	a	b	c	d	e
	4. Alianzas y recursos	a	b	c	d	e
	5. Procesos, productos y servicios	a	b	c	d	e
RESULTADOS	6. En los clientes	a	b			
	7. En las personas	a	b			
	8. En la sociedad	a	b			
	9. Resultados clave	a	b			

Fuente: EFQM, (2010).

A continuación y según Brull (2009) y EFQM (2010), se hace una breve explicación de lo que significa cada criterio y la relación con cada uno de los subcriterios.

- 1. Liderazgo:** Las organizaciones excelentes tienen líderes que construyen el futuro, y que actuando como modelos con sus valores y su ética inspiran confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna a distintas situaciones para asegurar el éxito continuo de la organización.
- 2. Estrategia:** Las organizaciones excelentes implementan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Políticas, planes, objetivos y procesos se han desarrollado y desplegado para realizar la estrategia.

- 3. Personas:** Las organizaciones excelentes gestionan y crean una cultura que permite la consecución de beneficio mutuo de la organización y los objetivos personales. Fomentan la justicia, la igualdad y capacitan a las personas. Cuidan, comunican, recompensan y reconocen, sus habilidades y conocimientos para el beneficio de la organización, de una manera que motiva a las personas, generando compromiso.
- 4. Alianzas y recursos:** Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y sus recursos internos en apoyo de su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.
- 5. Procesos, productos y servicios:** Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.
- 6. Resultados en los clientes:** Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.
- 7. Resultados en las personas:** Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que la integran.
- 8. Resultados en la sociedad:** Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.
- 9. Resultados clave:** Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su estrategia.

Los subcriterios relacionados con los 9 criterios son los que se describen a continuación.

1. Liderazgo.

- 1a. Desarrollo de la misión, la visión, los valores y la ética por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia.
 - 1b. Los líderes definen, monitorean, revisan e impulsan la mejora del sistema de gestión de la organización y su funcionamiento.
-

- 1c. Los líderes colaboran con clientes, partners y representantes de la sociedad (interesados externos).
- 1d. Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes.
- 1e. Los líderes deben garantizar que la organización es flexible y se gestiona el cambio de manera eficaz.

2. Estrategia.

- 2a. La estrategia se basa en la comprensión de las necesidades y expectativas de los interesados y el medio ambiente externo.
- 2b. La estrategia se basa en entender el funcionamiento interno y sus capacidades.
- 2c. Estrategia y políticas de apoyo se han desarrollado, revisado y actualizado para garantizar la sostenibilidad económica, social y ecológica.
- 2d. Estrategia y políticas de apoyo son comunicadas y desarrolladas a través de planes, procesos y objetivos.

3. Personas.

- 3a. Las personas soportan los planes de apoyo a la estrategia de la organización.
- 3b. Los conocimientos y capacidades de las personas son desarrollados.
- 3c. Las personas se involucran, se comprometen y se hacen partícipes.
- 3d. Las personas se comunican de manera efectiva con la organización.
- 3e. Las personas son recompensadas, reconocidas y atendidas.

4. Alianzas y recursos.

- 4a. Las alianzas con los socios y proveedores se gestionan para beneficio de la sostenibilidad.
 - 4b. Las finanzas se gestionan para asegurar el éxito.
-

4c. Los edificios, equipos, materiales y recursos naturales se gestionan de una manera sostenible.

4d. La tecnología es gestionada para apoyar la ejecución de la estrategia.

4e. La Información y el conocimiento sirven para apoyar la toma eficaz de decisiones y para construir la capacidad de organización.

5. Procesos, productos y servicios.

5a. Los procesos son diseñados y gestionados para optimizar el valor de los interesados.

5b. Productos y servicios son desarrollados para agregar valor a los clientes.

5c. Productos y servicios son promovidos y comercializados efectivamente.

5d. Productos y servicios son producidos, distribuidos y administrados.

5e. Las relaciones con los clientes son gestionadas y mejoradas.

6. Resultados en los clientes.

6a. Medidas de percepción.

6b. Indicadores de rendimiento.

7. Resultados en las personas.

7a. Medidas de percepción.

7b. Indicadores de rendimiento.

8. Resultados en la sociedad.

8a. Medidas de percepción.

8b. Indicadores de rendimiento.

9. Resultados en la sociedad.

9a. Resultados clave del rendimiento de la organización.

9b. Indicadores clave del rendimiento de la organización.

2.5.1.2. Autoevaluación según el modelo EFQM.

El modelo EFQM cuenta con un conjunto de reglas que sirven para evaluar los criterios. Estas reglas están basadas en el esquema **REDER**. Con esta evaluación el modelo pretende realizar comparaciones con otras organizaciones y ver el cumplimiento de los objetivos internos, antes de implementar planes de mejora (EFQM, 2010).

Como se ha indicado, el modelo ofrece una serie de pesos en puntos y porcentajes, con los cuales las organizaciones podrán hacer evaluaciones periódicas, podrán además comprobar los avances realizados, y corregir y mejorar la eficacia de los planes de mejora.

El esquema **REDER** significa:

- **Resultados** (lo que la organización consigue).
- **Enfoque** (lo que la organización piensa hacer y las razones para ello).
- **Despliegue** (lo que realiza la organización para poner en práctica el enfoque).
- **Evaluación y Revisión** (lo que hace la organización para evaluar y revisar el enfoque y su despliegue).

2.5.1.3. La RSE como elemento de la gestión del modelo EFQM.

Las empresas que quieren ser socialmente responsables deben integrar la RSE en su gestión. Los modelos de excelencia son un marco perfecto para la gestión de las empresas. El Modelo EFQM como un modelo de excelencia, incorpora buena parte de los valores y áreas trabajadas en RSE.

Según el EFQM-Fundación Navarra para la calidad (2004), el modelo EFQM y su esquema de autoevaluación REDER para la mejora continua, es un modelo que está orientado a satisfacer a los stakeholders. Solamente se debe concretar o hacer coincidir el modelo EFQM con los temas que plantea la RSE, los cuales como se sabe, se centran en tres dimensiones: social, medioambiental y económica. Por lo demás, todo su mecanismo de agentes y resultados y su aprendizaje con la autoevaluación son plenamente operativos.

2.5.1.4. La ética en el modelo EFQM.

Según Martín (2002), el modelo EFQM tiene un enfoque humanista que sitúa al cliente como el centro y motivo último de la actividad de la organización, haciendo hincapié en el papel de la misma como un miembro responsable de la comunidad. Igualmente, el modelo EFQM considera esencial dentro del objetivo de la excelencia los criterios de responsabilidad ética y social, adoptado como la mejor manera de servir al interés a largo plazo de la organización y las personas que la integran (así como su sostenibilidad en el tiempo), superando las expectativas y la política de la sociedad en general.

Una de las principales virtudes del modelo EFQM es su carácter orientador, pero no obligatorio, en lo que se refiere a la forma en que cada subcriterio se concentra y se despliega. Por tanto, en cada uno de ellos se podrá incluir la perspectiva ética.

2.5.2. Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión.

El modelo fue desarrollado en 1999, por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ). Es un modelo supranacional que trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos; puede ser aplicado a cualquier organización pública o privada y de cualquier sector de actividad o tamaño. Su objetivo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y que sirva también como información para el desarrollo y la planificación estratégica (FUNDIBEQ, 2006).

Este modelo de gestión tiene bastantes puntos en común con el modelo EFQM y va en concordancia con el modelo ISO 9001:2000. Igual que el EFQM, el modelo de gestión se estructura en 5 procesos facilitadores y 4 criterios de resultados, donde cada uno tiene un peso en la puntuación final deducida de la valoración. En la figura 2.13, se puede ver el esquema de este modelo.



Fuente: FUNDIBEQ (2006).

Figura 2.13. Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión.

2.5.3. El modelo colombiano de excelencia en la gestión.

Este modelo es el establecido por el Premio colombiano a la Calidad de la Gestión, denominado hasta el 2001 Premio Colombiano a la Calidad, que fue creado por el Decreto 1653 de 1975 como reconocimiento del Gobierno Nacional a las organizaciones, tanto del sector público como del privado, que se distinguen por tener un enfoque práctico en el desarrollo de procesos de gestión hacia la calidad y la productividad, para lograr una alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios (Premio colombiano a la calidad de la gestión, 2008).

La plataforma del modelo está soportada por tres elementos: competitividad, innovación y aprendizaje. Estos son los elementos que toda organización debe alcanzar o desarrollar para su éxito sostenible. La **competitividad** se refiere a la capacidad que tiene la organización de crear valor para los diferentes grupos sociales objetivo. La **innovación** es la competencia fundamental de las organizaciones modernas, aquella que le genera una verdadera base de diferenciación sostenible. Las organizaciones

se deben transformar en organizaciones de **aprendizaje**, para que ellas como un todo y las personas que trabajan ahí, estén en continuo aprendizaje. El esquema de este modelo se puede ver en la figura 2.14.



Fuente: Premio colombiano a la calidad de la gestión (2008).

Figura 2.14. Modelo de excelencia en la gestión.

El modelo cuenta, además, con ocho criterios que conforman los elementos del sistema de gestión integral, los que a su vez se dividen en elementos básicos que sirven de guía para la autoevaluación. Entre esos criterios se tiene: Estrategia y gestión estratégica; Liderazgo y Estilo de gestión; Gestión integral del talento humano; Gestión de clientes y mercados; Gestión de procesos; Gestión del conocimiento y la información; Responsabilidad social; Creación de valor y resultados.

2.6. CONCLUSIONES

De la revisión bibliográfica de la RSE, se puede concluir que ésta ha tomado un nuevo giro no sólo en Colombia sino a nivel mundial. Se puede constatar como la RSE ha sido tomada como bandera líder no sólo de las organizaciones privadas colombianas sino también a nivel gubernamental, con los decretos y leyes que se han implementado para la misma.

Los sistemas de gestión en calidad, ambiental y de salud ocupacional, tienen muchas cosas en común que permiten aplicarlos de forma conjunta constituyendo, así, un sistema integrado de gestión. De la revisión de la guía en RSE, se deduce que ésta tiene principios de gestión que dan a entender que se podría hacer una integración entre la RSE y el sistema integrado de gestión. Igualmente, tras la revisión de los modelos de excelencia en la gestión, se encontró que mantienen también principios comunes con los sistemas de gestión y además cumplen con requisitos éticos y de RSE.

Se puede afirmar, pues, que estos sistemas de gestión ofrecen ventajas a las organizaciones que los implementen. Si una organización cuenta con alguno o todos los sistemas de gestión implementados, ya sea en calidad, ambiental o en seguridad y salud ocupacional, le sería muy favorable o mucho más fácil el poder implementar o evaluarse a la luz de un modelo de excelencia. Otra ventaja que se podría presentar es que la organización contase con parámetros de RSE que serían mucho más fáciles de mostrar o de implementar.

Con esto se considera que se ha cumplido el primero de los objetivos específicos de la investigación: Definir los aspectos más relevantes de la Responsabilidad Social Empresarial.

En el capítulo siguiente, se presenta la metodología de investigación, con la que se va a trabajar para alcanzar los objetivos propuestos.

CAPÍTULO 3
METODOLOGÍA

El diseño metodológico que se sigue en una investigación es sumamente importante. De éste dependerá no sólo el éxito o fracaso del proyecto en sí, sino que permitirá la comparación con otras metodologías que se han seguido en el mismo campo, contribuyendo a que se haga un mejoramiento de las ya existentes o a que la nueva metodología sea en sí misma una contribución en el campo de investigación.

Se considera que el modelo metodológico aquí propuesto tiene elementos originales que pueden servir como aporte a la investigación, no sólo en responsabilidad social empresarial, sino también en otras áreas de la ciencia administrativa donde conceptos como éste necesitan ser estudiados.

En este capítulo se recopilan las investigaciones más importantes que a nivel metodológico tienen relación con el tema de la RSE. La escogencia o selección de estas investigaciones se llevó a cabo entre las realizadas en España y Latinoamérica, y especialmente en Colombia, debido a la similitud que existe en cuanto a la forma empresarial y a la cercanía en sus culturas, así como para tener en cuenta los elementos propios del entorno cultural y empresarial colombiano. Como conclusión, se presenta la propuesta metodológica que se desarrolló y aplicó en la investigación.

3.1. PREMISAS DE PARTIDA PARA LA INVESTIGACIÓN.

Según Tamayo y Tamayo (1999), en las investigaciones en las ciencias sociales, como los conceptos no son unívocos o de aceptación como suele suceder en las ciencias naturales, se recomienda que en el marco conceptual se precisen claramente los conceptos, las variables y los indicadores con los cuales se va a “traducir operativamente” e incluso las formas de medición que se utilizarán.

De Angelis (2005) sostiene que el proceso metodológico del diseño de investigación es tridimensional y en él pueden distinguirse:

a. Dimensión epistemológica: refiere al conjunto de procedimientos por medio de los cuales el investigador selecciona conceptos, categorías e ideas

con las cuales construir el objeto problema de investigación. Incluye la identificación de una situación problemática, el recorte de un objeto, la formulación de un problema, la identificación de sus fuentes, el planteamiento de los objetivos, la construcción del marco teórico, la búsqueda, el análisis de los antecedentes y la fundamentación de la investigación.

b. Dimensión de la estrategia general: concierne a la opción de la/s manera/s de operar la confrontación teoría - práctica para dar respuesta al problema de investigación. Implica la identificación del universo y las unidades de análisis, la selección de casos, la decisión del tipo de proceso, la asunción del rol en el terreno y la elección del tipo de diseño.

c. Dimensión de las técnicas de investigación: se relaciona con las técnicas que se prevé utilizar para obtener y procesar la información empírica. Requiere seleccionar los instrumentos para la recolección de la información y los métodos que se utilizarán en su análisis.

De acuerdo a estas definiciones, el diseño de esta investigación se enmarcó en estas tres dimensiones. Empezando con la identificación del problema, la construcción del marco teórico y la búsqueda de los antecedentes, que corresponden a los capítulos 1 y 2. En los capítulos 3 y 6 se ha realizado la identificación del universo, la propuesta metodológica y los casos de trabajo.

3.2. IMPORTANCIA DE LOS CASOS DE ESTUDIO.

Con este estudio se pretende aportar un modelo que relacione los sistemas de gestión en calidad, ambiente y salud ocupacional de manera integrada con el modelo de excelencia EFQM bajo los parámetros de la RSE. Para ello se realizó una búsqueda extensa no sólo en el tema de la RSE, sino en diferentes estudios relacionados con éste, de tal manera que se pudiera determinar la forma más adecuada de enfocar la investigación.

Un método que presenta una filosofía interesante en la forma en que se plantea el problema y se desarrolla la metodología de investigación es el

estudio de casos o Investigación con estudio de casos (Yin, 1989; Vásquez, 2003; Galeano, 2004; Stake, 1999; Bonache, 1999). Este método brinda la posibilidad, según Yin (1989), de aplicar una investigación empírica para estudiar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en las que se utilizan múltiples fuentes de evidencias.

3.3. ANÁLISIS DE METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN EN RSE.

En la búsqueda de estudios relacionados con metodologías en investigación en RSE, se encontraron 6 tesis doctorales, 6 investigaciones sobre el desempeño de la RSE en las organizaciones, y 3 estudios en metodología de investigación en RSE que han tratado este tema, no sólo en el ámbito geográfico indicado: España y Latinoamérica, y especialmente en Colombia, sino a nivel mundial. Muchos de ellos han sido publicados en libros o revistas y otros son literatura gris que se encuentra en las páginas web de las redes u organizaciones que los ejecutaron. A continuación se presentan los estudios más relevantes y las líneas o metodologías en las cuales se han llevado a cabo estas investigaciones. Cabe aclarar en este punto, que no se mencionan los estudios o investigaciones teóricas que sobre el tema de la RSE ya se han descrito en los capítulos 1 y 2.

3.3.1. Tesis doctorales relacionadas con el tema de la RSE.

La búsqueda se realizó en la base de datos TESEO del Ministerio de Educación y Ciencia de España, que contiene las tesis doctorales defendidas en las universidades españolas. Igualmente, se hizo una revisión en los buscadores reconocidos internacionalmente y en las páginas de organizaciones reconocidas en Latinoamérica y especialmente en Colombia seleccionando aquellas que aunque no siendo del tema específico tuvieran una relación más cercana con el mismo. Cabe anotar que en Latinoamérica como en Colombia no se cuenta con bases de datos que relacionen tesis doctorales.

A continuación se presenta una reseña de las tesis que se encontraron en la base de datos TESEO y que se considera tienen relación con el tema de investigación tratado en esta tesis doctoral.

a) **LA CONTRIBUCIÓN DE LAS AUTORIDADES PRIVADAS A LA GOBERNANZA GLOBAL: LAS ÉLITES EMPRESARIALES EN LAS INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA**, de Albareda Vivo, Laura. Defendida en la Universidad AUTÓNOMA DE BARCELONA en el departamento de DERECHO PÚBLICO Y CIENCIAS HISTÓRICAS JURÍDICAS el 16/07/2009.

En la tesis de Albareda (2009), se hace una aportación al estudio de la autoridad privada en las Relaciones Internacionales a partir del análisis del papel de las élites empresariales en la institucionalización de la responsabilidad social de la empresa (RSE). Pretende contribuir al estudio de uno de los temas de análisis novedoso que cuenta con la atención de científicos y politólogos, sobretudo en el ámbito anglosajón, como es la participación de las autoridades privadas, las empresas, en la gestión de los bienes públicos globales.

El objeto de estudio es el movimiento empresarial de responsabilidad social de la empresa impulsado por el sector privado en la última década para gestionar de forma privada los impactos sociales y medioambientales de su propia actividad productiva transnacional. La tesis muestra como la RSE constituye hoy uno de los instrumentos de gobernanza global impulsado por grupos de élites empresariales neoliberales para gestionar las externalidades de los mercados globales. Además, el estudio de proyectos de colaboración y de los emergentes instrumentos de regulación permiten vincular la RSE a la gestión y el diálogo de las empresas con sus stakeholders como el consumo responsable, los trabajadores de todo el planeta, los inversores responsables, las comunidades locales, los gobiernos y las ONGs de derechos humanos y medioambientales.

La tesis aporta, desde el estudio de la institucionalización de la RSE, un análisis de los mecanismos de regulación y gobernanza que las élites empresariales han impulsando desde el ámbito privado para la gobernanza de

los temas sociales y medioambientales. En este sentido, responde a uno de los grandes retos del análisis político mundial: el papel de las élites empresariales como redes de activismo político transnacionales y su relación con las ONGs y con los organismos especializados de Naciones Unidas, o con organizaciones como la Organización Mundial del Trabajo, la Organización de Cooperación y Desarrollo y la Unión Europea. La investigación empírica analiza los procesos de institucionalización a través de las cuáles las élites empresariales han impulsado la RSE. Se han analizado dos mecanismos principales. En primer lugar, la creación de organizaciones de cooperación interempresarial privada de RSE y sostenibilidad, y en segundo lugar, el desarrollo de iniciativas de regulación multistakeholder. El estudio empírico que analiza la autorregulación presenta un análisis de las organizaciones de cooperación interempresarial de RSE y sostenibilidad que las empresas han creado en los últimos años para elaborar y consensuar los marcos políticos y empresariales de RSE. El análisis de la regulación multistakeholder ha abordado el análisis de un estudio de caso: Global Reporting Initiative, donde las élites empresariales participan en sus órganos de dirección para desarrollar un instrumento global de rendición de cuentas empresariales y de transparencia.

b) DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL A LA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE, de PIZZOLANTE NEGRÓN, ITALO ANTONIO MARIO. Defendida en la Universidad JAUME I DE CASTELLÓN, en el departamento de CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN el 17/12/2008.

En la tesis de Pizzolante (2008), se hace un análisis comparativo entre la preocupación por el 'calentamiento global y el cambio climático' y sus consecuencias, con una preocupación por el 'clima social' de un mundo atrapado en un ambiente de pobreza, frente al brutal y engañoso populismo que influye en las conductas sociales de la población, y un 'calentamiento social' que impacta la sustentabilidad de la empresa, su reputación y la confianza en un sistema económico que ha probado a través de la historia, que genera bienestar colectivo.

Una acción social de la empresa, tímidamente descrita y muy poco difundida, fue suficiente caldo de cultivo para construir percepciones equivocadas sobre las prácticas sociales del sector empresarial. Nos enfrentamos así, a una inmensa deuda social, pero no sólo por la necesaria inversión, que nadie discute y que muchos hacen, sino por la falta de conocimiento colectivo del inmenso aporte de la empresa y sus líderes, al desarrollo social y económico del país.

Este trabajo de investigación y propuesta de Modelo de actuación, asume el desafío de recabar y profundizar conocimiento, a partir de una extensa consulta cualitativa y cuantitativa, presentando nuevas definiciones que orienten la actuación empresarial, compartiendo herramientas gerenciales que contribuyan a la construcción de procesos de gestión más conscientes, que hagan evolucionar los conceptos tradicionales de la Responsabilidad Social Empresarial, entendida como programas o proyectos -trascendiendo la pura filantropía-, para construir las ventajas competitivas sostenibles de una Empresa Socialmente Responsable. Con miras a lograrlo, esta reflexión concluye proponiendo un Modelo de Actuación Responsable que asume la Comunicación Estratégica como una herramienta del Fortalecimiento Institucional para el desarrollo sustentable de la empresa.

c) GOBIERNO CORPORATIVO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN ESPAÑA: UNA APROXIMACION A LOS MERCADOS FINANCIEROS, de DIAZ HEVIA, JAVIER. Defendida en la Universidad NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA en el departamento de ECONOMÍA APLICADA E HISTORIA ECONÓMICA el 29/10/2007.

La tesis de Díaz (2007), gira en torno al desarrollo de la responsabilidad social de las empresas y una gestión eficiente por parte de los órganos de dirección empresarial (gobierno corporativo), dentro de un nuevo modelo de empresa que incluye la sostenibilidad, como aspecto a incorporar al objeto principal de las empresas de maximizar su valor de mercado.

Dado el proceso de liberalización experimentado desde finales de los noventa en los mercados de bienes, servicios y capitales, existe cada vez un mayor convencimiento en hacer que todo aquello que pretenda someterse a un determinado proceso de desarrollo, debe de hacerse de una forma más sostenible en el tiempo.

Hoy más que nunca, donde las empresas se enfrentan al reto de ser competitivas para no quedar excluidas del mercado, es de vital importancia que éstas cuenten con unos principios de responsabilidad social y gobierno, definidos estos como la forma bajo la cual la empresa se gestiona a efectos de proteger y hacer cumplir los intereses de los accionistas y el resto de stakeholders. Los riesgos asociados a un gobierno corporativo débil, han supuesto la creación de un número considerable de reglas, leyes y códigos de gobierno empresarial, con el objetivo de fortalecer la autorregulación y la transparencia en las empresas.

Ante esta situación se desarrolla a finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, un modelo de empresa que responde a estas nuevas exigencias de la sociedad civil y de las instituciones financieras, donde se establecen las bases para la comprensión de una metodología empresarial que permita desarrollar y dirigir las empresas atendiendo tanto a su racionalidad económica como a su racionalidad social y medioambiental.

La Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) es importante para cada empresa, grande o pequeña, ya que mejorar su rendimiento económico ambiental y social, a corto y a largo plazo, mediante productos y servicios innovadores, nuevas cualificaciones, retención de talento y compromiso con todas las partes interesadas, es fundamental.

Por otra parte el gobierno corporativo hace referencia al sistema a través del cual los negocios son dirigidos y controlados, especificando la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la empresa, definiendo las reglas y procedimientos para la toma de decisiones y proporcionando la estructura societaria a través de la cual los objetivos de la compañía son fijados. El logro de un sistema de gobierno

corporativo eficiente, es condición indispensable para el desarrollo de la empresa y su expansión en los mercados de capitales.

Ha habido reticencias en el seno de las empresas respecto a las ventajas que puede ofrecer la inversión en prácticas de RSE, principalmente porque esta última y el gobierno corporativo tocan más aspectos intangibles de la gestión empresarial, difíciles de cuantificar a priori. Esta investigación procurará cuantificar desde un punto de vista de mercado, si las buenas prácticas de gestión otorgan a las empresas un mayor desempeño financiero, ofreciendo herramientas de este tipo a analistas y gestores. El objetivo perseguido consiste en elaborar herramientas de RSE y gobierno corporativo a su rentabilidad económica.

En definitiva en la investigación se pretende demostrar si ambos conceptos constituyen en sí mismos un activo estratégico generador de ventajas competitivas. Dado el carácter internacional de nuestras empresas y la importancia otorgada a los mismos fuera de nuestras fronteras, la RSE y el gobierno corporativo se terminarán incluyendo tarde o temprano en los ejes principales de los planes estratégicos de las compañías españolas.

d) LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. BASES Y PARÁMETROS PARA SU MODELIZACIÓN. EL CASO-ESTUDIO DEL FONDO DE EDUCACIÓN Y PROMOCIÓN, de VILLALONGA GRAÑANA, INMACULADA. Defendida en la Universidad POLITÉCNICA DE VALENCIA, en el Departamento de ECONOMÍA Y CIENCIAS SOCIALES el 20/12/2005.

En la tesis presentada por Villalonga (2005), se estudia la RSE y en especial las cooperativas de crédito. Parte de un análisis de la situación actual de la RSE y se centra en las entidades situadas en el ámbito de la economía social, como son las cooperativas de crédito, particularmente en lo que se refiere a las dotaciones y aplicaciones del fondo de educación y promoción. Analiza si dicho fondo constituye un indicador válido para la evaluación del comportamiento socialmente responsable de estas entidades. El estudio concluye que el Fondo de Educación y Promoción puede reflejar la actuación

de las cooperativas de crédito en los ámbitos social y medioambiental, comportándose como un indicador adecuado.

Para la consecución del objetivo propuesto se realizó un estudio en profundidad del propio Fondo de Educación y Promoción para delimitar los destinos del mismo, tomando como referencia las agrupaciones obtenidas mediante la utilización de metodología estadística adecuada, como es el análisis clúster, e interpretando los resultados obtenidos relativos al destino del fondo en estudio en función de esas agrupaciones.

e) ANÁLISIS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, de DURAN HERAS, ALICIA. Defendida en la Universidad CARLOS III DE MADRID, en el Departamento de INGENIERÍA MECÁNICA Y DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL el 30/11/2005.

En la tesis de Durán (2005), se destaca la propuesta de un modelo integrado de la RSC⁸, contemplando su conceptualización, posicionando la RSE como un enfoque para abordar fallos de mercado tales como las externalidades⁹, alternativo o complementario de los enfoques tradicionales de intervención directa de los poderes públicos; otro aporte de esta investigación tiene que ver con la estrategia en la adopción de la RSC; igualmente la identificación de la progresividad como característica esencial de los instrumentos de RSC y de la naturaleza de la RSC como un estado o cualidad, multidimensional continuo; también aporta un conjunto de modelos que conceptualizan tanto el proceso de evolución gradual de una organización hacia estadios sucesivos de RSC como el papel que juegan los distintos agentes que participan en ese proceso.

La metodología que se utilizó en esta tesis para analizar el proceso de elaboración e implantación de los instrumentos RSC fue la investigación basada en el “Método del caso” y, junto con ella las metodologías conocidas como “Investigación a través de la acción” e “Investigación a través de la

⁸ RSC: Responsabilidad social corporativa, igual a responsabilidad social empresarial.

⁹ Se producen cuando las acciones de un agente aumenta o reduce el bienestar de otros agentes de la economía.

acción desde dentro de la organización” (“*Case Research, Action Research and Insider Action Research*”).

La autora hace alusión a la denominada “Investigación desde dentro de la acción” que utilizó para referirse al enfoque de la investigación que pretendía intervenir en la acción y, al tiempo, crear conocimiento o teoría acerca de la propia acción. Menciona igualmente algunas de las características definitorias de la “Investigación desde dentro de la acción” como son: investigación en la acción, más que investigación acerca de la acción; participativa; simultánea, al mismo tiempo que la acción; una secuencia de acontecimientos y de aproximaciones hacia la solución de problemas.

En la “Investigación desde dentro de la acción”, el investigador interviene deliberadamente en el contexto de la investigación con objeto de tratar de conseguir mejoras concretas en los resultados. Aunque las fronteras no son siempre claras, se distingue de la mera observación de los participantes porque es una “consciente y sistemática participación en las actividades y, en ocasiones, en los intereses y afectos de un grupo de personas” y respecto a las formas pasivas de observación, no participativas, porque en éstas no hay ninguna intervención abierta por parte del investigador.

f) LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN UN MUNDO GLOBAL. LA CRÍTICA A LA ECONOMÍA GLOBAL Y LAS NUEVAS LÓGICAS DE RACIONALIDAD EMPRESARIAL, de GARCÍA PERDIGUERO, TOMÁS. Defendida en la Universidad COMPLUTENSE DE MADRID en el departamento de COMUNICACION AUDIOVISUAL Y PUBLICIDAD el 26/04/2002.

En la tesis de García (2002), el tema de estudio es el de las dimensiones de la responsabilidad de las grandes empresas y corporaciones, tanto en el nivel normativo como en el de su evolución histórica desde los años ochenta. Se estudian los modelos de racionalidad del sistema económico privado y sus efectos sociales durante los años noventa, así como las relaciones de los procesos de cambio abiertos en la empresa con la crítica y la presión social.

La conclusión más importante es que la empresa ocupa en estos momentos un primer plano en la crítica y la discusión pública y que los cambios tienen una orientación hacia una mayor responsabilidad social. Se propone también un sistema de índices e indicadores para evaluar esta Responsabilidad Social de la Empresa.

3.3.2. Investigaciones sobre desempeño en RSE en las organizaciones.

Se han llevado a cabo a nivel empresarial, no sólo por investigadores académicos y asociaciones empresariales sino por observatorios de RSE u organizaciones no gubernamentales en diferentes países. El fin fundamental ha sido conocer el grado de desarrollo de la RSE en las organizaciones y su impacto social. Aunque existen muchos de estos estudios a nivel mundial, aquí sólo se describen los estudios que se juzgan más relevantes por la relación que guardan con el tema de la tesis.

a) En España.

- El **Informe Forética** sobre la evolución de la RSE en España, cumple ocho años y se realiza cada dos años, según los directores del mismo: Silos y Galiano (2008). Este estudio parte del modelo de oferta y demanda de responsabilidad social, que significa que debe haber concurrencia de “compradores” de responsabilidad social (aquellos que a título individual o en forma colectiva demandan prácticas y actitudes socialmente responsables a las organizaciones), y vendedores de responsabilidad social (aquellos agentes que ofrecen o desarrollan dichas prácticas). Se realiza una encuesta a diferentes organizaciones públicas y privadas; a empresas de diferente tamaño desde las grandes hasta las pequeñas empresas y en diversos sectores productivos. Igualmente realiza una encuesta entre los consumidores para medir el conocimiento que tienen sobre RSE. La intención fundamental es verificar el grado de desarrollo del concepto de responsabilidad social, como el grado de implementación del mismo en las empresas y su presencia en la ciudadanía de España.

- El segundo estudio es **ERSE. Observatorio de Ética y Responsabilidad Social de la Empresa de la Comunitat Valenciana**, realizado por García-Marzá (2006b), como director del Observatorio ERSE. Este observatorio tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la realidad empresarial de la Comunidad Valenciana en todo lo que tiene que ver con la Ética y la RSE. La idea es elaborar un informe que sirva como base a la Administración Autonómica, a los empresarios y a la sociedad en general para su posible intervención en ese ámbito. El estudio se realizó haciendo en primer lugar una revisión de los estudios y documentos que sobre RSE se tenían en España y en Europa; igualmente se hace una revisión del tejido empresarial valenciano, el tamaño de sus empresas, sus sectores e importancia de los mismos. Luego se realizaron 31 entrevistas en profundidad con personas pertenecientes a los distintos ámbitos: directivos y empresarios, organizaciones empresariales, medios de comunicación, organizaciones sindicales, organizaciones sin ánimo de lucro, administración pública y organizaciones de consumidores. Con esta información se pretendía obtener la percepción de la RSE. También se hizo una revisión de las páginas web corporativas de las 100 empresas de mayor facturación en la Comunidad Valenciana, según la base de datos ARDAN¹⁰, de las que más de ocho empresas corresponden a bancos, cajas de ahorro y mutuas, representativas de la Comunidad. Con esta información se conformó un MONITOR, que se estructuró en diez indicadores, elaborados de acuerdo a la propuesta del Libro Verde de la Comisión Europea (CCE, 2001) y los estándares internacionales más utilizados. Estos diez indicadores son: 1) compromisos públicos adquiridos; 2) realización de memorias de sostenibilidad, informes sociales, triple balance y auditorías éticas; 3) políticas de calidad; 4) sistemas de gestión de la salud y seguridad en el trabajo; 5) políticas medioambientales; 6) gestión de los recursos humanos; 7) compromisos con la comunidad; 8) política de colaboración con los proveedores; 9) política de reinversión y 10) definición de valores éticos.

¹⁰ Es un servicio de información de apoyo a la actividad empresarial. Es una de las bases de datos de empresas españolas más completas.

b) En Latinoamérica.

- El estudio realizado por Vives y otros (2005) titulado **Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica**, publicado por el Subdepartamento de Empresa Privada y Mercados Financieros y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se llevó a cabo en ocho países Latinoamericanos (Argentina, Brasil, Colombia, Chile, El Salvador, México, Perú y, Venezuela). Se trabajó con una metodología que combinó la recopilación de información ya existente (revisión bibliográfica referida a RSE, no sólo de literatura sino del conocimiento de entidades u organismos dedicados al fomento de este tema), y la obtención de nueva información, a través de una encuesta ad-hoc a una muestra estadísticamente significativa de PyMEs latinoamericanas e igualmente de entrevistas cualitativas con informantes privilegiados. Este estudio se realizó con la intención de profundizar en el grado de conocimiento existente, el nivel de desarrollo e implantación que el concepto de RSE tiene en la región Latinoamericana en el sector privado y más concretamente en las PyMEs.

Como resultados se obtuvo que la gran mayoría de PyMEs latinoamericanas realizan acciones y actividades ligadas con la RSE a pesar del desconocimiento formal del concepto en muchos casos. Se puede apreciar que la RSE aparece como un tema relativamente reciente y procedente de otros ámbitos geográficos (EE.UU. o Europa), pero con vocación de quedarse entre las prioridades del tejido productivo latinoamericano.

Se observó además, que son las PyMEs más grandes, las manufactureras, las que cuentan con actividad exportadora y las que gozan de una buena situación económica las que presentan los mayores grados de implantación de la RSE. En particular, la consideración del tamaño empresarial muestra una relación positiva con la mayoría de los aspectos de la RSE considerados a lo largo de todo el estudio.

Por países, Chile y Argentina son los dos donde las PyMEs presentan grados más altos de implantación de las actividades de RSE, en tanto que para

las PyMEs colombianas, brasileñas y salvadoreñas la situación es menos favorable.

En general se observó que en las PyMEs latinoamericanas priman la vertiente interna de la RSE (dirigida fundamentalmente hacia sus propios trabajadores y al buen funcionamiento de la empresa) sobre los aspectos externos (dirigidos a la comunidad) y los medioambientales, dato que muestra la importancia estratégica que para las PyMEs tienen los aspectos de gestión y de recursos humanos. Así, menos de un 5% de las PyMEs latinoamericanas manifiestan no realizar ninguna actividad en RSE interna, frente a porcentajes muy superiores en el caso de las actividades de RSE externa y medioambiental (39% y 52%, respectivamente).

c) En Colombia.

- El **INFORME. Encuesta sobre responsabilidad social empresarial 2007- 2008**. Realizado por el Centro de estudios económicos, Asociación Nacional de Industriales de Colombia (ANDI). Desde su fundación la ANDI ha estado comprometida con la RSE. Para ello además, de crear la Gerencia Nacional de RSE, elabora desde el 2004 una encuesta para detectar los avances y las acciones de sus afiliados en este tema. Hasta el año 2008 se contaba con cuatro encuestas. En la encuesta ANDI (2008), se recibieron 158 encuestas en las cuales se reportaban o recogían los datos de 2007. En esta encuesta se preguntan, además de otras cuestiones, las siguientes: ¿qué acciones adelantan estas organizaciones con relación a los stakeholders?, ¿qué mecanismos emplean para desarrollar la RSE?, ¿cuáles son los campos de inversión (educación, salud, reconstrucción de tejido social, etc.)?, y con relación a la empresa en sí misma pregunta ¿cómo es la inversión en RSE con relación a los trabajadores, con la comunidad y si invierten en fundaciones o no?. Un dato importante que se destaca, es que las empresas encuestadas destinaron en promedio en el 2007 el 2.8% de sus ventas a actividades asociadas con la RSE.

- El estudio **Situación de la responsabilidad social y ambiental de la empresa en las PYMES de Latinoamérica. Informe de Colombia**,

realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, el Instituto Vasco de Estudios e Investigación y la Pontificia Universidad Javeriana (BID-IKEI-UPJ, 2007). Este informe se elaboró para Colombia y para el cual se comisionó a la UPJ¹¹. Según este informe y para esa fecha, las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia equivalían al 90% del total del parque empresarial, generaban casi el 73% del empleo, y participaban con el 53% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios. Para efectos del estudio se encuestó a 150 PyMEs. En estas encuestas, las PyMEs declaran un alto grado de cumplimiento en las obligaciones legales existentes en el País sobre diversos aspectos, aunque el menor puntaje o la menor puntuación corresponde a la inobservancia de las normas medioambientales. Igualmente, se observa que las actividades de RSE son principalmente de tipo filantrópico, como patrocinio de eventos culturales y donaciones. En cuanto a las razones por las que las PyMEs colombianas no han realizado actividades de RSE externa y medioambiental, se destaca la escasez de los recursos financieros. Casi una cuarta parte de las PyMEs aducen como causa para no realizar actividades de RSE el hecho de que no son actividades relacionadas con la empresa.

- En el estudio **Situación Línea de Base sobre responsabilidad social empresarial en Colombia. Estudio 2006**, realizado por Ipsos – Napoleón Franco¹² y el CCRE¹³ (2006), acerca de la Línea Base sobre RSE para Colombia, se tomaron como referencia, los estudios realizados en Brasil, Argentina, Chile y Estados Unidos, además de incorporar ítems de importancia para el país. Esta investigación se llevó a cabo en tres fases, realizando en la primera una validación y ajuste de los instrumentos de investigación; seguidamente se hizo la recolección y sistematización de los datos y por último, se revisaron, estudiaron y prepararon los resultados. Se tomaron dos segmentos: el de empresas y el de ciudadanos. Para ambos segmentos se utilizó la técnica de entrevista personalizada con aplicación de un cuestionario estructurado. Como grupo objetivo se realizó a grandes, medianas y pequeñas

¹¹ Universidad Pontificia Javeriana

¹² Empresa colombiana con alianza francesa especialistas en investigación de mercados.

¹³ Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial.

empresas. Hombres y mujeres mayores de 18 años, pertenecientes a los estratos 2 al 6¹⁴, en cada segmento respectivamente. Esta encuesta se realizó en las cuatro principales ciudades del país y sus áreas metropolitanas: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. La aplicación de la encuesta, en el caso de las empresas, se realizó a una muestra de unidades comerciales, industriales y de servicios con un diseño de muestra probabilística, estratificada y de marco de lista. En el caso de los ciudadanos, la selección de los entrevistados se realizó con base en el barrido de áreas.

Entre las empresas, el nivel de conocimiento sobre RSE es bajo. Sólo 4 de cada 10 entrevistados afirma tener un conocimiento alto en RSE, al menos 5 de cada 10 no conocen prácticas de responsabilidad social de otras empresas, aunque esta misma proporción considera que sus empleados tienen un conocimiento alto en RSE.

Sólo el 14% de las empresas considera que sus empleados tienen un conocimiento alto en la materia, mientras que un porcentaje importante (56%) considera que sus colaboradores desconocen en gran medida lo que significa la RSE y sus contenidos. Tan sólo el 12% manifiesta conocer en alto grado acerca de las prácticas de RSE de otras empresas, mientras que el 55% afirma tener un conocimiento bajo al respecto. Esta percepción sobre el bajo nivel de conocimiento frente a prácticas de otras empresas puede estar relacionada con el bajo número de compañías que realizan balances sociales (23%) y, pone de manifiesto la existencia de una brecha de información pertinente sobre responsabilidad social.

Al indagar por la percepción de las empresas y de los ciudadanos en torno a la responsabilidad que ciertos actores (comunidad, Estado, empresa, todos por igual) tienen para impulsar algunos de los temas más importantes de la agenda nacional, sobresale el Estado como el principal protagonista.

¹⁴ Estrato socioeconómico. Nivel de clasificación de la población con características similares en cuanto a grado de riqueza y calidad de vida, determinada de manera indirecta mediante las condiciones físicas de las viviendas y su localización. En la ciudad de Cali, existe una clasificación de seis estratos: 1. Bajo bajo; 2. Bajo; 3. Medio bajo; 4. Medio; 5. Medio alto; 6. Alto.

Asimismo, se evidencia que la comunidad no se considera un agente activo en la configuración de la agenda nacional.

Los ciudadanos y las empresas coinciden en que, ante todo, estas últimas deben enfocarse a la generación de empleo y la promoción de los derechos de los trabajadores. Por su parte, los ciudadanos consideran que las empresas también deben contribuir a la formación de nuevos mercados y a garantizar el bienestar de los consumidores.

3.3.3. Estudios en metodologías de investigación en RSE.

A continuación se describen los estudios en los cuales se evidencia el interés de los autores por proporcionar metodologías que ayuden a las organizaciones en la implementación de la RSE en sus organizaciones. Dado que la bibliografía sobre RSE es, en la actualidad, muy extensa, se realizó el análisis de un gran número de documentos y se seleccionaron estos estudios porque eran los que presentaban una similitud mayor con el tema objeto de la investigación.

a) La primera aportación es la del trabajo realizado por Panayiotou y otros (2009), quienes proponen una nueva metodología para medir el rendimiento corporativo, basada en el enfoque del Balanced Scorecard, integrado con el modelo GRI-RSE. Según los investigadores, la RSE puede apoyar la orientación de las organizaciones en el futuro, de tal manera que se puede tomar como una estrategia horizontal que se ejecuta a través de los procesos de la cadena de suministros.

b) En el segundo estudio realizado por Aravossis y otros (2006), proponen una metodología que consta de tres etapas: análisis, ejecución y evaluación de rendimiento. El análisis incluye el evaluar el medio ambiente externo e interno de la organización con la utilización de metodologías de gestión como la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). La ejecución incluye las acciones sociales que ha decidido llevar a cabo la organización. Aquí, se ejecutan planes de RSE específicos a fin de

cumplir con los objetivos fijados en la primera etapa de la metodología propuesta. La tercera etapa se refiere a la evaluación de la RSE sobre la base de las categorías predefinidas. Esta evaluación tiene por objeto la medición del logro de objetivos y la investigación de la idoneidad de las políticas desplegadas. Debido a que la evaluación de atributos cualitativos es un proceso difícil de realizar, debido a que no pueden ser fácilmente traducidos en resultados medibles, los investigadores proponen medir el rendimiento que se puede encontrar en los estados financieros, que están relacionados con los atributos cualitativos. Por tanto, la metodología propuesta sugiere la evaluación de las empresas con el uso de un análisis multicriterio.

c) En el tercer estudio, Castka y otros (2004), proponen como marco para la implementación de la RSE la gestión de la calidad y el enfoque del pensamiento sistémico. Ellos basan su análisis en el estudio de caso de organizaciones que cuenten con sistemas de gestión en calidad certificados mediante la norma ISO 9001:2000. Sostienen además que la RSE es un concepto rentable que las organizaciones deben ejecutar pero de manera social y ambientalmente responsable a fin de lograr la sostenibilidad del negocio y la satisfacción de los interesados.

3.3.4. Comparación de los estudios revisados.

Estas investigaciones en RSE, bien sea como investigación propiamente dicha en metodología o como investigación de aplicación en las organizaciones, son la base para esta investigación. Esto es debido a que muestran diferentes formas de trabajar y herramientas administrativas que se pueden utilizar a la hora de investigar sobre este tema. Asimismo, dejan abierto el camino para que aquí se puedan plantear otras alternativas de investigación. Además, utilizan el estudio de caso como una técnica de investigación, que se plantea también aquí como método de trabajo.

En el cuadro 3.1 se hace una comparación entre los diferentes estudios descritos.

Cuadro 3.1. Metodologías utilizadas en RSE.

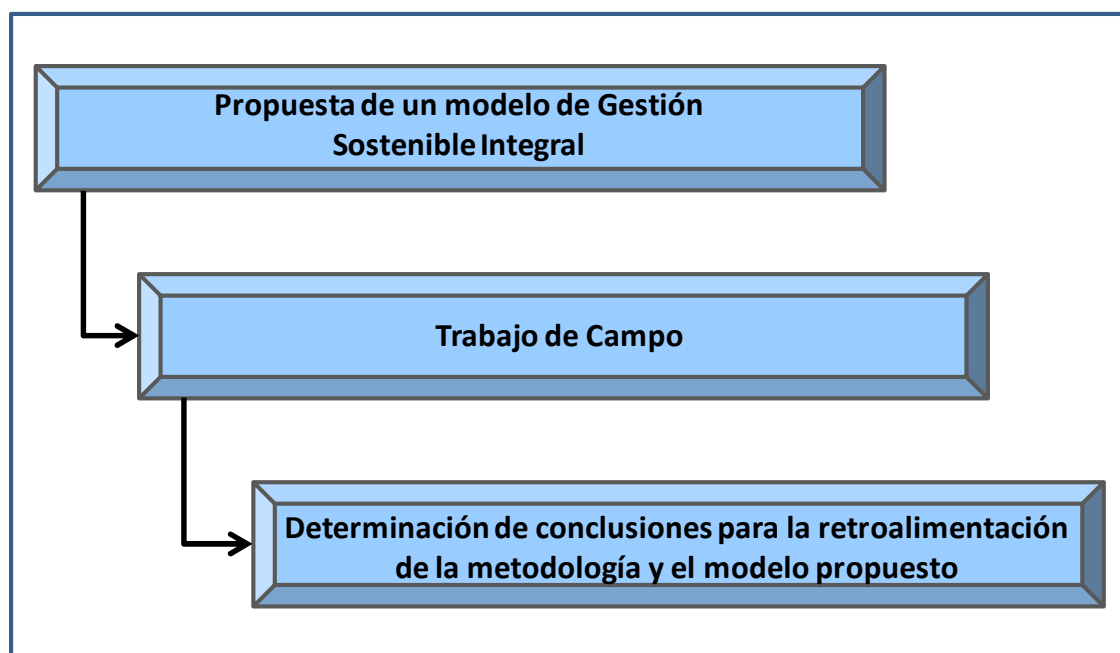
Autor y fecha	Investigación	Técnicas utilizadas	Comentario
Albareda (2009) Pizzolante (2008) Díaz (2007) Villalonga (2005) Durán (2005) García (2002)	Tesis Doctoral	• Estudio de Caso.	Se realizaron en organizaciones de España. Se utilizó la valoración económica.
ANDI (2008) Silos y Galiano (2008) BID-IKEI-UPJ (2007) García-Marzá (2006b) Ipsos–Napoleón Franco y el CCRE (2006). Vives y otros (2005)	Desempeño en RSE en las organizaciones.	• Entrevista en profundidad. • Muestreo estadístico. • Encuestas a stakeholders.	Estudios realizados en diversas organizaciones de tamaño y sectores diferentes, en España y Latinoamérica. Se generaron indicadores en RSE.
Panayiotou y otros (2009). Aravossis y otros (2006). Castka y otros (2004).	Metodologías de investigación en RSE.	• Estudio de caso. • Balanced Scorecard integrado con GRI-RSE. • Matriz DOFA-análisis multicriterio. • Enfoque sistémico.	Estudios realizados en organizaciones específicas de Grecia y Reino Unido. Empresas certificadas con ISO 9000:2000.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el cuadro anterior, en esta investigación se ha optado por un enfoque sistémico que relaciona los sistemas de gestión aplicados en las organizaciones, basados en la integración de las normas y la aplicación del estudio de caso, de forma similar a la metodología que han utilizado los autores citados.

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño metodológico general seguido consta de tres etapas: la primera fue la propuesta de un modelo de gestión sostenible integral basada en la revisión bibliográfica y el análisis de los antecedentes; la segunda se centró en el trabajo de campo que se llevó a cabo en dos organizaciones de la región, y la tercera fue el análisis de los resultados para la obtención de las conclusiones que permitan la retroalimentación de la metodología y el modelo propuesto a partir del estudio de los casos. En la figura 3.1 se muestran estas etapas de forma gráfica, y se describen a continuación.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.1. Diseño de la investigación.

Etapla 1. Propuesta de un modelo de Gestión Sostenible Integral: con base en la bibliografía revisada, se hizo un análisis de los antecedentes y se presenta la propuesta de un modelo de gestión sostenible integral. Este modelo involucra los sistemas de gestión de calidad, ambiental y de salud ocupacional relacionados con los modelos de excelencia en calidad, enmarcados todos ellos en los principios de la responsabilidad social

empresarial. La propuesta está planteada en el capítulo 4 de esta investigación.

Etapas 2. Trabajo de campo: éste se llevó a cabo en dos organizaciones del Valle del Cauca. El trabajo de campo se realizó con la intención de comprobar o refutar, la propuesta teórica que se planteó. Cabe resaltar que los resultados de los estudios de caso servirán para decir, si una empresa específica es o no socialmente responsable y en qué medida, de acuerdo a las características que se proponen analizar en este estudio. El desarrollo y resultados del trabajo de campo se presentan en el capítulo 6.

Etapas 3. Determinación y explicación de las conclusiones para la retroalimentación de la metodología y el modelo propuesto a partir de las conclusiones del estudio de los casos: en esta etapa se analizó el resultado de los casos descritos y se generaron posibles alternativas de gestión para la mejora de la responsabilidad social empresarial y la integración de los sistemas de gestión. Esta parte del trabajo se expone en el capítulo 7 y sirve para dejar el camino abierto para que se continúe con este tipo de investigación.

3.4.1. Caracterización de la investigación.

Como parte del diseño de la investigación, a continuación se hace una caracterización de la misma:

- **Tipo de investigación:** Se trató de una **Investigación Cualitativa - Cuantitativa**, por su enfoque metodológico y su fundamentación, pues tiende a ser de orden explicativo, orientado a estructuras teóricas, y también se utilizó información cuantificada a través de los estudios de casos. Además, es **holística**, puesto que según Tamayo y Tamayo (1999) se analizó el escenario y a las personas en una perspectiva de totalidad; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo integral, que obedece a una lógica de organización, de funcionamiento y de significación.

- **Organizaciones objeto de estudio:** Es bueno dejar claro en este punto que aunque en esta investigación específicamente se trabaja el estudio de caso en dos organizaciones, el procedimiento se puede aplicar a cualquier organización. Por tanto, son objeto de estudio todas las organizaciones que cuenten con los sistemas de gestión implementados en calidad, ambiente y salud ocupacional basados en las normas de gestión ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007 respectivamente. No es necesario, que las organizaciones estén certificadas o que cuenten con un programa en responsabilidad social empresarial implementado.

3.5. EL ESTUDIO DE CASOS.

Como se expuso en el punto anterior, en esta investigación se llevó a cabo un trabajo de campo en el cual se utilizó el estudio de casos. A continuación se dará una breve explicación, acerca de este método.

La investigación basada en el “Estudio del casos” es un enfoque probado para su aplicación en materias complejas (Yin 1989; Stake 1999). Los defensores de este método subrayan las diferencias existentes entre las ciencias naturales y las ciencias sociales, lo que motiva que los métodos de investigación sean diferentes.

Pueden aplicarse diversos tipos de metodologías, como por ejemplo el basarse en los hechos observados que revelan al investigador la forma en que están organizados, sin que los investigadores tengan conceptos preconcebidos (Grounded Theory Methodology). Esta metodología y los procedimientos que utiliza se encuentran entre los más influyentes y ampliamente utilizados modos de llevar a cabo la investigación cualitativa. Este modo de estudio cualitativo se ha extendido desde su uso original por los sociólogos a otros campos como el médico, contabilidad, gestión empresarial, educación, enfermería, salud pública y trabajo social. Su distribución geográfica es igualmente impresionante. Lo que esto refleja es un gran deseo de explicaciones teóricas y, por supuesto, el creciente uso de materiales cualitativos y su análisis (Strauss y Corbin, 1997).

Esta definición coincide con diversos tipos de casos existentes en la literatura de organización, tales como los descriptivos, que analizan cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real; los exploratorios, cuyo objetivo es familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido; los ilustrativos, que ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas; o los explicativos, que pretenden revelar las causas o el porqué de un determinado fenómeno organizativo. En esta investigación, se trabajó con una metodología cualitativa, consistente en la generación de algunas ideas o proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que sirvió de punto de partida al investigador, para lo cual no fue necesario extraer una muestra estadísticamente representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos (Yin, 1989; Bonache, 1999; Vásquez y Ángulo, 2003; Martínez, 2006).

El estudio de caso se desarrolló en Colombia, en la ciudad de Santiago de Cali. Se ha contado con la colaboración de las empresas MAC S.A. y SUCROMILES S.A. Estas organizaciones tienen implementados sistemas de gestión en calidad, ambiente y salud ocupacional basados en las normas ISO y OHSAS. Cuentan además con programas de responsabilidad social empresarial claramente identificables, lo cual las convierte en objeto de estudio ideal para los planteamientos del presente trabajo.

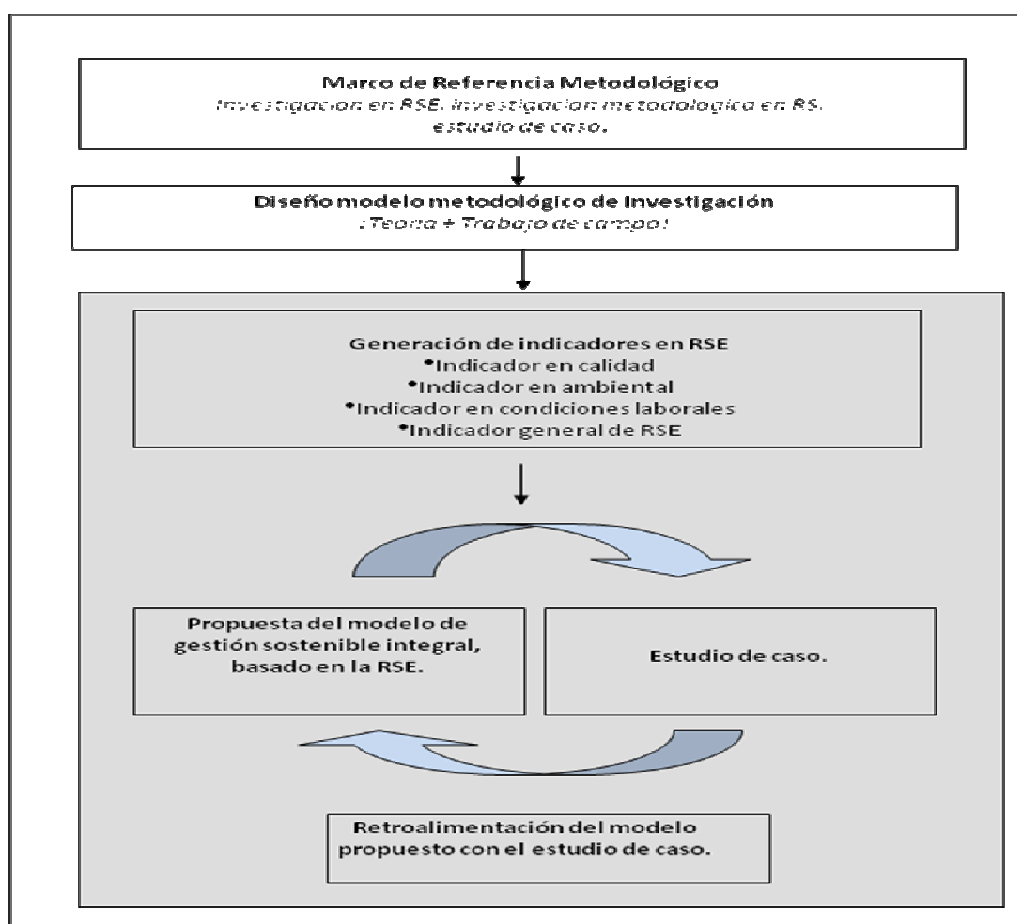
3.6. PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN.

El marco metodológico está diseñado como un proceso basado en los sistemas de gestión en calidad, ambiental y salud ocupacional, compatibles con las normas ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, con el modelo de excelencia EFQM y con los parámetros de la RSE.

Para esta investigación específicamente se tomaron los sistemas de gestión basados en la norma ISO 9001:2008 para el sistema de gestión en calidad, la norma ISO 14001:2004 para el sistema de gestión ambiental, la norma OHSAS 18001:2007 para el sistema en seguridad y salud ocupacional, y en el modelo de excelencia EFQM 2010 y, en los parámetros de la RSE.

Inicialmente se plantea la integración de los sistemas de gestión y, luego se revisa ésta con los criterios del modelo de excelencia EFQM. Con este resultado se plantea la relación que se pueda dar con los parámetros de RSE.

Tomando en consideración las técnicas descritas, en la figura 3.2 se presenta la metodología propuesta para alcanzar los objetivos de la presente investigación. Aquí, se presenta una metodología teórica, la cual está basada en una amplia revisión documental sobre los temas que se relacionan a lo largo de este estudio.



Fuente: Elaboración propia.

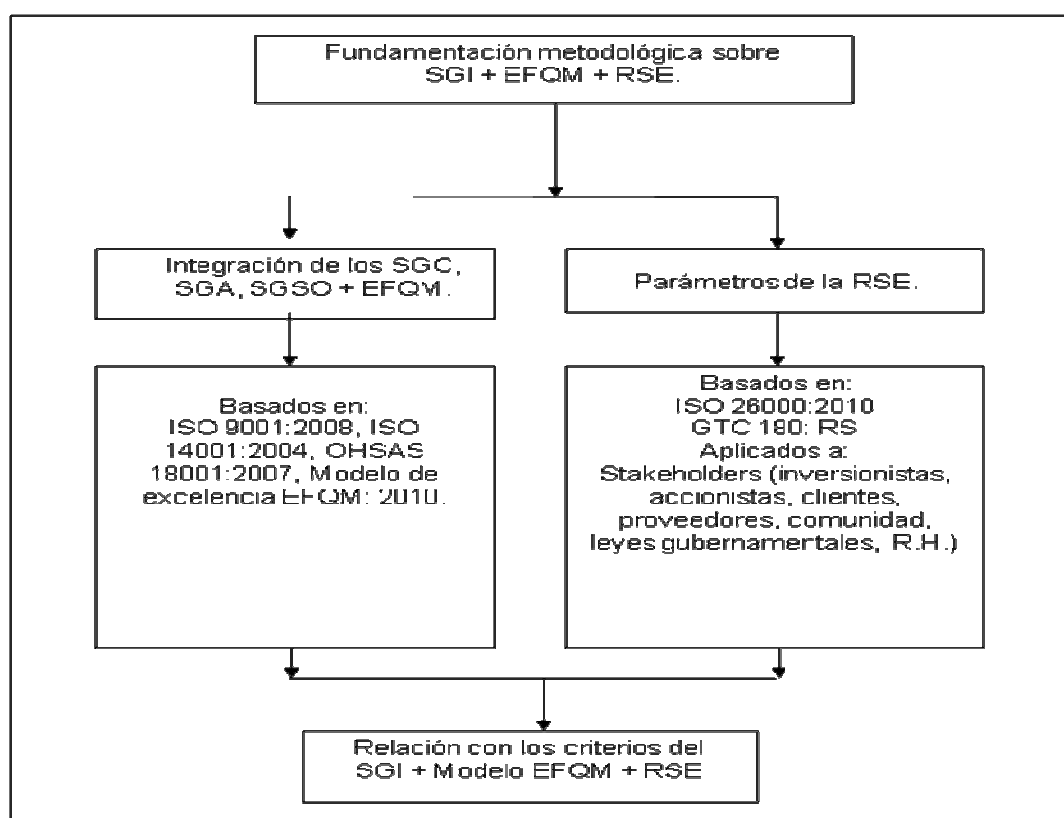
Figura 3.2. Modelo metodológico propuesto para investigación en RSE.

En esta figura se muestra la propuesta metodológica general, que involucra las relaciones que deberían proporcionar una buena integración y por tanto, conducir a una organización a la excelencia.

Relacionando así no sólo los sistemas de gestión sino los parámetros de la RSE, de tal manera que se pueda determinar si una organización es responsable socialmente con base en la buena implementación, ejecución e integración de sus sistemas de gestión.

Esta propuesta presenta una parte teórica, fundamentada en la revisión bibliográfica que se ha hecho y propone un trabajo de campo o ejecución práctica que se desarrolló como un estudio de caso.

En la propuesta teórica igualmente, se manejaron dos etapas. En la primera de ellas se realizó la integración de los modelos de gestión en calidad, ambiental y, de seguridad y salud ocupacional, y su relación con el modelo de excelencia EFQM. Posteriormente se revisaron los parámetros de la RSE y su relación con el sistema de gestión integrado y el modelo de excelencia EFQM, como se puede ver en la figura 3.3.

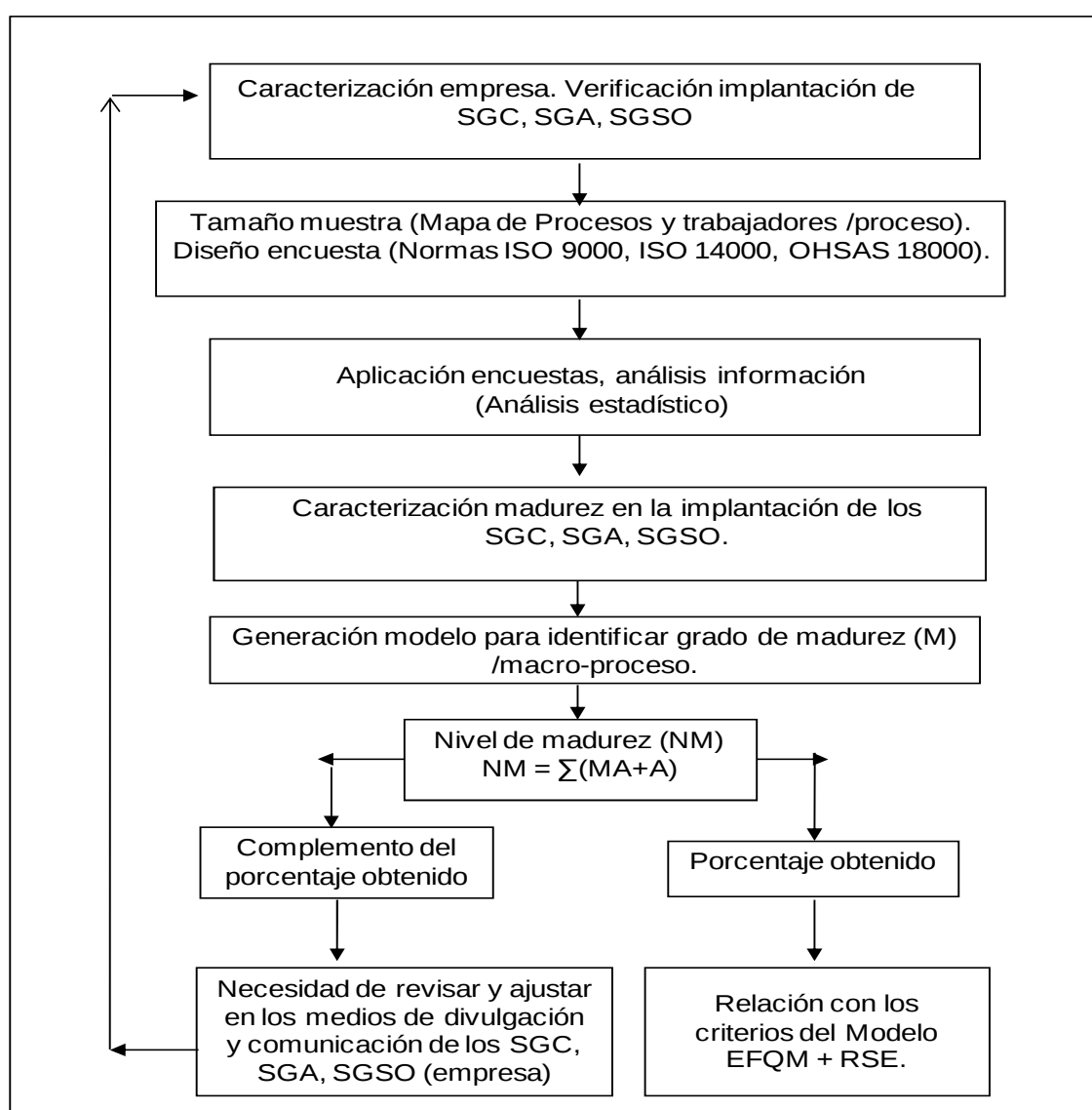


Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.3. Fundamentación metodológica de la propuesta del sistema de gestión sostenible integral.

Estas integraciones se realizaron tomando en cuenta las características comunes y no comunes de estos sistemas de gestión y su relación con los parámetros de la RSE.

Continuando con la explicación de la metodología propuesta y con la intención de relacionar el planteamiento teórico, se buscó la manera de aplicar estas relaciones en la práctica, es decir en las organizaciones, de tal manera que se puedan verificar o refutar estos planteamientos. Para ello, a continuación y de acuerdo con la figura 3.4, se presenta la fundamentación que se realizó en el estudio de caso.



Fuente: Elaboración propia. (MA: Medio Alto; A: Alto).

Figura 3.4. Procedimiento del estudio de caso.

Para llevar a cabo esta aplicación, lo primero que se hizo fue una caracterización general de la organización. Luego, se generó un instrumento para levantar o recoger la información que se requería al igual que se definió la variable que se pretendía medir.

Con base en lo planteado anteriormente, la variable que se midió es el nivel de madurez en los sistemas de gestión.

3.6.1. Definición del Nivel de madurez en los sistemas de gestión.

Con el objetivo de medir el nivel de madurez que tenían estas organizaciones, en el estudio de caso se llevó a cabo la caracterización de los sistemas de gestión implementados en la empresa.

La definición del nivel de madurez está relacionada con el grado de comprensión que de los sistemas tiene el personal de la organización a distintos niveles de la misma. Esto se plantea de esta manera, puesto que normalmente sólo el personal directivo o los altos niveles de las organizaciones son quiénes están enteradas o son conscientes realmente del significado de los sistemas de gestión que se implementan en ellas, teniendo por tanto un mejor grado de comprensión de dichos sistemas, en general.

Para ello, se trabajó con el mapa de procesos y el número de trabajadores que participan en él, seleccionados mediante un muestreo aleatorio simple. Para facilitar el manejo de la información se determinó un tamaño de muestra por número de trabajadores/proceso. Se propuso además, elaborar un instrumento para el levantamiento o recogida de la información. Este instrumento se basó en la norma ISO 9001:2008, ya que ella sirve como base para la norma en gestión ambiental ISO 14001:2004 y ésta a su vez de la OHSAS 18001:2007. Este instrumento se puede ver en las tablas 3.1.a, 3.1.b, 3.2 y 3.3.

Igualmente, se presenta en la tabla 3.4 la forma en que se calificó el nivel de madurez en estas organizaciones, dejando claro con ello, que no sólo se utilizó una medición cualitativa sino que se llevó a cabo una medición de tipo cuantitativo. Esto se realizó con la intención de poder hacer la propuesta

de mejoras de la gestión del sistema de gestión integrado y del modelo propuesto.

Tabla 3.1.a. Recolección de información del SGC.

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
CARACTERIZACIÓN DE LA MADUREZ EN LOS SISTEMAS
DE GESTIÓN EN LA CALIDAD, AMBIENTA Y SALUD OCUPACIONAL**

ENCUESTA NRO:

TIPO DE CONTRATO: TERMINO FIJO__ TERMINO INDEFINIDO__ ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA__

EDAD__ NOMBRE DEL PROCESO EN QUE ESTA INMERSO__ SEXO: __

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

Ud puede contestar de 0 a 5; donde 0 no sabe y/o no responde, 1 es bajo, 2 medio bajo,
3 medio, 4 medio alto y 5 alto.

TOPICOS	VALORACIÓN
4: Requisitos Generales	
4.2.2 Manual de Calidad	
•Que tanto conoce ud el manual de calidad ?	
5: Responsabilidad de la dirección	
5.1 Compromiso de la Dirección	
•Como percibe ud. el compromiso de la direcion con el SGC?	
•Como considera ud. Los recursos que la direccion ha dispuesto para el SGC?	
•Como percibe ud. El mejoramiento constinuo en el SGC?	
•Como percibe ud. Las oportunidades de mejora en su trabajo personal?	
5.2 Punto focal en el cliente	
•Cómo percibe ud. Que los requerimientos del cliente se tienen en cuenta?	
•Cómo percibe ud. La satisfacción del cliente?	
5.3 Política de Calidad	
•Cómo percibe ud. La politica de calidad con respecto a la mejora del SGC?	
•Cómo valora ud. La comunicación de la politica de calidad?	
•Valore su grado de conocimiento de la politica de calidad	
5.4.1 Objetivos de calidad	
•Valore el grado de conocimiento de los objetivos de calidad que le corresponden	
5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de Calidad	
•Valore ud. El grado de organización del SGC	
•Cómo valora ud los requisitos del cliente en la organización del SGC?	
6: Gestión de los Recursos	
6.1 Provisión de los Recursos	
•Valore ud los recursos que le proveen para el desarrollo de su actividad	
6.2.2 Recursos Humanos: Competencia, conciencia y capacitación	
•Valore ud la capacitación recibida en el SGC	
•Valore ud la importancia del SGC en el desarrollo de sus actividades	
•Valore ud que tan oportuno es en el desarrollo de sus actividades, el SGC	
6.4 Ambiente de Trabajo	
Cómo valora ud el ambiente de trabajo?	

Fuente: Elaboración propia con base en la norma ISO 19011:2002.

Tabla 3.1.b. Recolección de información del SGC.

TOPICOS	VALORACIÓN
7:Realización del producto	
7.1 Planificación de la elaboración del producto	
Valore su conocimiento sobre la organización del producto a elaborar	
7.2 Procesos relacionados con el cliente	
•Valore los requisitos del cliente con relacion al producto	
•Valore los canales de comunicación con respecto a los clientes	
7.4 Compras	
•Valore la verificación sobre el producto comprado.	
•Valore los controles sobre los proveedores.	
7.5 Producción y prestación del servicio	
•Valore su conocimiento sobre las características del producto.	
•Valore su conocimiento de todo el proceso para elaborar el producto.	
7.6 Control dispositivos de seguimiento y de medición	
Valore ud que tan oportuno es hacer mediciones del producto en su actividad	
8: Medida, análisis y mejora	
8.2.1 Satisfacción del cliente	
Valore ud su conocimiento de los requisitos del cliente con respecto al producto.	
8.2.2 Verificaciones de inspección internas	
Valore su conocimiento sobre la evaluación interna.	
8.3 Control de los Productos no Conformes	
Valore ud su conocimiento sobre producto no conforme.	
8.4 Análisis de los Datos	
Valore ud la pertinencia sobre el análisis de datos.	
8.5.1 Mejora continua	
Valore ud su conocimiento sobre el desarrollo del plan de mejoramiento en sus actividades	

Fuente: Elaboración propia con base en la norma ISO 19011:2002.

Tabla 3.2. Recolección de información del SGA.

SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL (SGA)	
Ud puede contestar de 0 a 5; donde 0 no sabe y/o no responde, 1 es bajo, 2 medio bajo, 3 medio, 4 medio alto y 5 alto.	
TOPICOS	VALORACIÓN
4. REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL	
4.2 Política ambiental	
Valore ud la política ambiental con respecto a la mejora del SGA	
Valore ud la comunicación de la política ambiental	
Valore su grado de conocimiento de la política ambiental	
4.3 Planificación	
Valore ud el grado de organización del SGA	
Valore ud los requisitos del cliente en la organización de SGA	
4.3.2 Requisitos legales y otros requisitos	
Valore su grado de conocimiento con respecto a requisitos legales ambientales de su producto	
4.3.3 Objetivos, metas y programas	
Valore el grado de conocimiento que ud tiene del Plan y los programas ambientales	
Valore el grado de conocimiento que ud tiene de los objetivos ambientales que le corresponden	
4.4. Implementación y operación	
4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad	
Valore ud la responsabilidad ambiental de la organización	
4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia	
Valore ud la capacitacion recibida en el SGA	
Valore ud la importancia del SGA en el desarrollo de sus actividades	
Valore su papel en el SGAdesde suss actividades	
4.4.3 Comunicación	
Valore su grado de inormación con respecto al manejo ambiental del producto en su actividad	
4.4.6 Control operacional	
4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencias	
Valore su grado de preparacion ante una emergencia ambiental	
4.5 Verificación	
Valore su conocimiento sobre la evaluación interna de SGA	
4.5.1 Seguimiento y medición	
Valore la oportunidad de la medición del producto en el SGA, en el desarrollo de sus actividades	
4.5.2 Evaluación del cumplimiento legal	
Valore el grado de cumplimiento de los requisitos legales en cuanto a manejo ambiental	

Fuente: Elaboración propia con base en la norma ISO 19011:2002.

Tabla 3.3. Recolección de información del SGSO.

SISTEMA DE GESTION EN SALUD OCUPACIONAL (SGSO)	
Ud puede contestar de 0 a 5; donde 0 no sabe y/o no responde, 1 es bajo, 2 medio bajo, 3 medio, 4 medio alto y 5 alto.	
TOPICOS	VALORACIÓN
4.2 Política	
•Valore ud la política en SO con respecto a la mejora del SGSO/(SISO)	
•Valore ud la comunicación de la política en SO	
•Valore su conocimiento de la política en SO	
4.3 Planificación	
•Valore la organización de SGSO/(SISO)	
•Valore ud los requisitos del cliente en la organización del SGSO/(SISO)	
4.3.1 Identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles	
•Valore el grado de exposición a los riesgos laborales en su actividad	
•Valore ud los sistemas de prevención y control, dispuestos por la organización en su actividad	
4.3.2 Requisitos legales y otros requisitos	
•Valore su conocimiento sobre los requisitos legales de salud laboral en su actividad	
4.3.3 Objetivos y programas	
•Valore su conocimiento del programa en SO de su organización	
•Valore su conocimiento de los objetivos en SO que le corresponden	
•Valore su conocimiento sobre el Comité Paritario	
4.4 Implementación y operación	
4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad, deber y autoridad	
•Valore ud la responsabilidad de la organización en el SGSO/(SISO)	
•Valora su responsabilidad al ejecutar su actividad en cuanto a salud laboral	
•Valore ud los implemento de seguridad suministrados para proteger su salud	
•Valore la prevención laboral con que cuenta la organización	
4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia	
•Valore ud la capacitación recibida en el SGSO/(SISO)	
•Valore ud la importancia del SGSO/(SISO) en el desarrollo de sus actividades	
•Valore su papel en el SGSO/(SISO) desde sus actividades	
•Valore su conocimiento de los riesgos laborales a los que está expuesto en el desarrollo de su actividad	
4.4.3 Comunicación, participación y consulta	
•Valore la información desde SO en el manejo del producto	
4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencias	
•Valore su preparación para reaccionar ante una emergencia de riesgos laborales	
4.5 Verificación	
•Valore su conocimiento sobre la evaluación inerna	
4.5.1 Medición y seguimiento del desempeño	
•Valore la oportunidad de la medición del producto en el SGSO/(SISO)	
4.5.2 Evaluación del cumplimiento legal y otros	
•Valore el cumplimiento de los requisitos legales en SO	
4.5.3 Investigación de incidentes, no conformidad, acción correctora y acción preventiva	
•Valore su conocimiento con relación a los incidentes que pueden convertirse en accidentes laborales en su actividad	
•Valore la capacitación recibida con relación a las acciones preventivas en su actividad laboral	

Fuente: Elaboración propia con base en la norma ISO 19011:2002.

La propuesta incluyó el calificar las respuestas en una escala entre cero (0) y cinco (5), según se muestra en la tabla 3.4.

Tabla 3.4. Calificación nivel de madurez del sistema de gestión estudiado.

Escala	Nivel de madurez percibido (NMP)
Cero (0)	No sabe y/o no responde
Uno (1)	Bajo (B)
Dos (2)	Medio bajo (MB)
Tres (3)	Medio (M)
Cuatro (4)	Medio alto (MA)
Cinco (5)	Alto (A)

Fuente: Elaboración propia.

A los efectos de analizar los resultados de la encuesta y de reconocer el grado de madurez en cada uno de los ítems, se realiza el recuento de cuántos empleados han juzgado el nivel de madurez como Medio Alto o Alto (puntuaciones 4 o 5) y se calcula el porcentaje sobre las respuestas obtenidas que ello representa. Este porcentaje se usa como medición del nivel de madurez (NM) en el ítem.

Este criterio de evaluación es frecuentemente preferido a la realización de una ponderación (por ejemplo en Carot, et al., 2011) pues presenta la ventaja de enfatizar los niveles altos de acuerdo con el ítem frente a los niveles medios, que muchas veces representan respuestas neutras o dubitativas.

Mediante un instrumento de medición que se aplica a sus stakeholders internos o recurso humano, el objetivo es evaluar qué tan arraigados en su personal están los sistemas de gestión implementados en la organización. Lo que se pretende en definitiva, con esta herramienta es demostrar que con la integración e implementación de los sistemas de gestión y el modelo EFQM en una organización, se puede cumplir también con los parámetros de RSE. Esto

generaría no sólo una gran satisfacción en las organizaciones, al comprobar que sus sistemas de gestión están siendo bien aplicados, sino que al cumplir con principios de RSE, puede mostrarse ante sus stakeholders externos como una organización que tiene una **gestión socialmente responsable**. Y de esta forma brindar a las organizaciones una herramienta que les permita evaluar su propio desempeño a lo largo del tiempo con relación a su responsabilidad social.

3.7. CONCLUSIONES

En este capítulo se ha presentado una propuesta metodológica que pretende mostrar las relaciones entre los SGI, el modelo de excelencia EFQM y los criterios de la RSE.

Se inicia mostrando el concepto general de metodología de la investigación, continúa con una revisión de las metodologías utilizadas en investigación de RSE y por último se explica el modelo metodológico propuesto. También se describe la investigación con estudio de casos, como una parte fundamental de esta investigación.

Esta propuesta presenta una parte teórica, fundamentada en la revisión bibliográfica que se ha hecho y propone un trabajo de campo o ejecución práctica que se desarrolló como un estudio de casos realizado en organizaciones que cuentan con sistemas de gestión en calidad, ambiental y, seguridad y salud ocupacional implementados. En una de ellas certificados y basados en las normas ISO y OHSAS respectivamente.

En la propuesta teórica, igualmente, se manejaron dos etapas. En la primera de ellas se analizó la integración de los modelos de gestión en calidad, ambiental, y de seguridad y salud ocupacional, y su relación con el modelo de excelencia EFQM. También se revisaron los parámetros de la RSE y su relación con el sistema de gestión integrado de los sistemas de gestión y el modelo de excelencia EFQM. Y en la segunda etapa se hizo la descripción del instrumento a utilizar en el trabajo de campo para el estudio de casos en las dos organizaciones.

Con la información suministrada por el caso, se procederá al análisis de resultados con el objetivo de establecer las conclusiones y recomendaciones necesarias para mejorar la metodología y el modelo propuesto, de tal manera que cada vez que se aplique, se vayan depurando los instrumentos para el levantamiento o recogida de la información.

En el siguiente capítulo se plantea el modelo propuesto para la Gestión Sostenible Integral fundamentado en la RSE, paso a paso. Ahí, se mostrará cada una de las relaciones propuestas, justificándolas de manera teórica, con base en las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, los criterios del modelo de excelencia EFQM 2010 y los planteamientos de la RSE, tomando como referencia la guía ISO 26000:2010 en RS y la GTC 180 en RS.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN SOSTENIBLE INTEGRAL FUNDAMENTADO EN LA RSE

De acuerdo con la metodología propuesta en el capítulo 3, a continuación se analiza la integración que se da entre los sistemas de gestión, el modelo EFQM y los principios de la RSE. Se inicia este análisis con un estudio comparado del modelo con cada uno de los sistemas de gestión, continúa con el establecimiento de la relación con el sistema de gestión integrado, los aspectos de la RSE y los resultados que se obtuvieron de la integración entre el SGI y el modelo EFQM. Estas relaciones constituyen la base para la generación del modelo de GESTIÓN SOSTENIBLE INTEGRAL que incorpora los sistemas de gestión y los principios de la RSE.

Lo que se quiere demostrar es que los sistemas de gestión en calidad, ambiental, y de seguridad y salud ocupacional, tienen una estrecha relación con el modelo de excelencia EFQM. Es decir, que teniendo implementados los sistemas de gestión mencionados se puede llegar a satisfacer los requerimientos del modelo EFQM de manera más sencilla.

Igualmente, se quiere demostrar también que la guía en responsabilidad social GTC 180:2008, Guía Técnica Colombiana, se puede integrar con estos sistemas permitiendo a las organizaciones tener un enfoque socialmente responsable al interior o hacia dentro de las mismas. Al cumplir con ello, entonces le sería mucho más fácil a las organizaciones el poder cumplir con los principios de la guía ISO 26000:2010 en RS.

De esta manera, se pretende mostrar que estas relaciones llevarán a las organizaciones a tener una gestión sostenible integral, puesto que no sólo se revisa la responsabilidad de las organizaciones con relación al cumplimiento de sus sistemas de gestión, sino que esta relación se muestra también con los stakeholders tanto internos como externos que podrían verse afectados por el comportamiento sostenible o no de las organizaciones.

Para este análisis, se ha escogido como partes interesadas a los accionistas/inversionistas, los clientes, los proveedores, el recurso humano, el gobierno, en cuanto al cumplimiento de leyes se refiere, y la comunidad, considerando en esta última el bienestar de la sociedad y la parte ambiental que se pueda ver afectada.

El cumplimiento de esta responsabilidad por parte de la organización se puede medir a través de indicadores que relacionen los stakeholders escogidos con los sistemas de gestión, de tal forma que permitan medir el nivel de madurez de los sistemas al interior o dentro de la organización y a la vez, permitan medir su RSE. Estos indicadores se plantearán en el siguiente capítulo.

A continuación se inicia la explicación y el análisis que, de acuerdo con la propuesta metodológica planteada en esta investigación, se hace con el fin de mostrar la integración entre todas y cada una de las partes del modelo de excelencia EFQM y estos modelos de gestión.

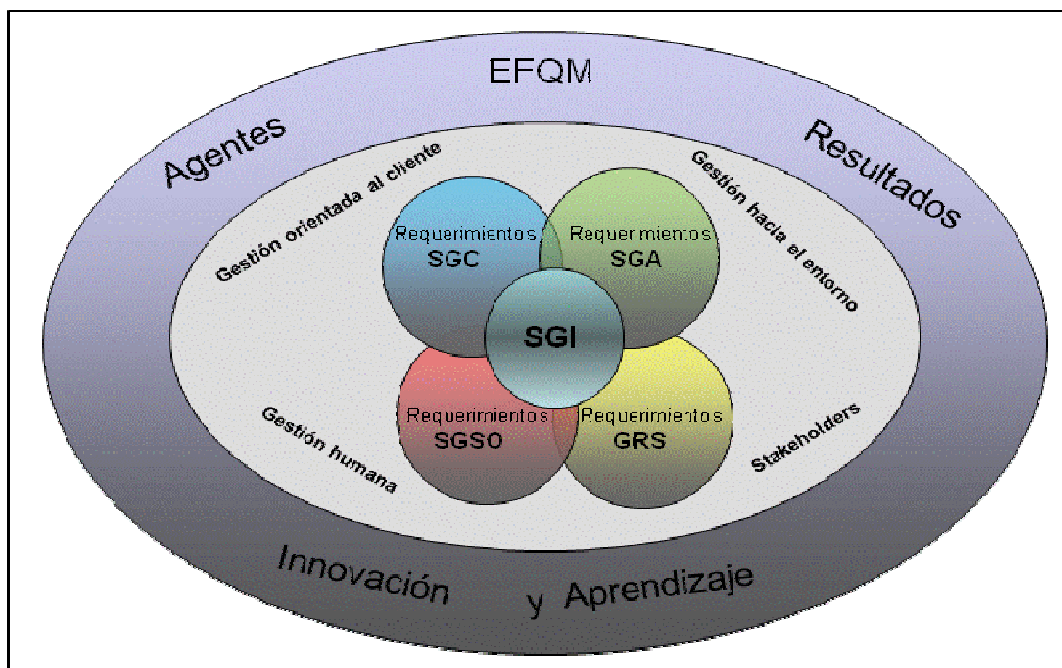
De esta manera, se sustenta el modelo propuesto, mostrando paso a paso las relaciones y las justificaciones que se manejaron para sugerir la integración entre estos sistemas de gestión y las guías de responsabilidad social.

4.1. BASES QUE SUSTENTAN EL MODELO GENERADO DE LA PROPUESTA.

Con la intención de sentar las bases de la propuesta, se presenta en primer lugar la relación que se da entre el modelo de excelencia EFQM y los sistemas de gestión.

El modelo EFQM 2010 (EFQM, 2010), está compuesto por nueve grandes criterios, agrupados en agentes facilitadores y resultados, los cuales permiten a las organizaciones valorarse en el cumplimiento de sus requerimientos.

En la figura 4.1, se presenta el esquema que muestra la relación inicial que se pretende justificar entre el modelo de excelencia EFQM y los sistemas de gestión.



Fuente: Elaboración propia. (**SGC**: sistema de gestión en calidad; **SGA**: sistema de gestión ambiental; **SGSO**: sistema de gestión en salud ocupacional; **SGI**: sistema de gestión integrado; **GRS**: guía en responsabilidad social).

Figura 4.1. Modelo de excelencia EFQM con el Sistema de Gestión Integrado SGI.

A continuación, se detalla el estudio detallado que muestra la relación que se da entre estos sistemas de gestión y el modelo EFQM, teniendo en cuenta los principios de la responsabilidad social.

4.1.1. Relación del modelo de excelencia EFQM con el sistema de gestión en Calidad (SGC).

El análisis de la relación entre el modelo EFQM 2010 y el sistema de gestión de calidad ISO 9000:2008, se realiza mediante un análisis comparado entre los principios que sustentan la ISO 9001:2008 y los conceptos fundamentales del modelo de excelencia EFQM 2010.

En el cuadro 4.1 se observa que se dan coincidencias entre los fundamentos del modelo y los principios de la norma, ya que ambos reconocen la importancia de la atención al cliente y el papel clave del liderazgo tanto como ejes individuales como ejes conductores de la calidad. En los dos casos

también se puede ver la influencia del ciclo Deming o ciclo PHVA (Planear, Hacer, Revisar, Actuar).

Por tanto, para determinar si entre del modelo de excelencia y el sistema de gestión se da una relación, se debe establecer primero si los requisitos de la ISO 9001:2008, hacen o no, una contribución al modelo de excelencia EFQM; y segundo, si el modelo REDER de evaluación del EFQM, contribuye a evaluar y verificar los requisitos de la ISO 9001:2008. De darse estas relaciones, se podría decir que el uno complementa al otro en la búsqueda de una organización de excelencia sostenible.

Cuadro 4.1. Principios que sustentan el SGC_ISO 9001:2008 y el modelo de excelencia EFQM 2010.

Principios de la ISO 9001:2008	Fundamentos del Modelo de Excelencia EFQM 2010.
• Enfoque al cliente. • Liderazgo. • Participación del personal. • Enfoque basado en procesos. • Enfoque de sistema para la gestión. • Mejora continua. • Enfoque basado en hechos para la toma de decisión. • Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.	• Agregar valor para los clientes. • Liderar con visión, inspiración e integridad. • Alcanzar el éxito a través de las personas. • Gestionar por procesos. • Construir alianzas. • Fomentar la creatividad y la innovación. • Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible. • Conseguir resultados equilibrados.

Fuente: Elaboración propia con base en Russell (2000).

Esta comparación es necesaria porque los enfoques de aplicación de cada uno de ellos son diferentes. El de la ISO 9001:2008, “especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad”, mientras que el del modelo EFQM de excelencia es, “un marco no - normativo que reconoce que existen muchos enfoques para lograr la excelencia sostenible”.

En la tabla 4.1 se presentan los criterios y subcriterios del modelo EFQM. En las tablas 4.2, 4.2.a y 4.2.b se muestran las relaciones entre la ISO 9001:2008 y los criterios del modelo EFQM 2010.

Tabla 4.1. Criterios y subcriterios del modelo EFQM.

1. Liderazgo	1a. Desarrollo de la misión, la visión, los valores y la ética por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia.
	1b. Los líderes definen, monitorean, revisan e impulsan la mejora del sistema de gestión de la organización y su funcionamiento.
	1c. Los líderes colaboran con clientes, partners y representantes de la sociedad (interesados externos).
	1d. Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes.
	1e. Los líderes deben garantizar que la organización es flexible y se gestiona el cambio de manera eficaz.
2. Estrategia	2a. La estrategia se basa en la comprensión de las necesidades y expectativas de los interesados y el medio ambiente externo.
	2b. La estrategia se basa en entender el funcionamiento interno y sus capacidades.
	2c. Estrategia y políticas de apoyo se han desarrollado, revisado y actualizado para garantizar la sostenibilidad económica, social y ecológica.
	2d. Estrategia y políticas de apoyo son comunicadas y desarrolladas a través de planes, procesos y objetivos.
3. Personas	3a. Las personas soportan los planes de apoyo a la estrategia de la organización.
	3b. Los conocimientos y capacidades de las personas son desarrollados.
	3c. Las personas se involucran, se comprometen y se hacen partícipes.
	3d. Las personas se comunican de manera efectiva con la organización.
	3e. Las personas son recompensadas, reconocidas y atendidas.
4. Alianzas y recursos	4a. Las alianzas con los socios y proveedores se gestionan para beneficio de la sostenibilidad.
	4b. Las finanzas se gestionan para asegurar el éxito.
	4c. Los edificios, equipos, materiales y recursos naturales se gestionan de una manera sostenible.
	4d. La tecnología es gestionada para apoyar la ejecución de la estrategia.
	4e. La Información y el conocimiento sirven para apoyar la toma eficaz de decisiones y para construir la capacidad de organización.
5. Procesos, productos y servicios	5a. Los procesos son diseñados y gestionados para optimizar el valor de los interesados.
	5b. Productos y servicios son desarrollados para agregar valor a los clientes.
	5c. Productos y servicios son promovidos y comercializados efectivamente.
	5d. Productos y servicios son producidos, distribuidos y administrados.
	5e. Las relaciones con los clientes son gestionadas y mejoradas.
6. Resultados en los clientes	6a. Medidas de percepción.
	6b. Indicadores de rendimiento.
7. Resultados en las personas	7a. Medidas de percepción.
	7b. Indicadores de rendimiento.
8. Resultados en la sociedad	8a. Medidas de percepción.
	8b. Indicadores de rendimiento.
9. Resultados clave	9a. Resultados clave del rendimiento de la organización.
	9b. Indicadores clave del rendimiento de la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en EFQM (2010).

Tabla 4.2. Relación ISO 9001:2008 y modelo EFQM 2010.

ISO 9001:2008	CRITERIOS EFQM														
	1					2					3				
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
4. Sistema de gestión de la calidad															
4.1 Requisitos generales															
4.2 Requisitos de la documentación															
4.2.1 Generalidades															
4.2.2 Manual de la calidad															
4.2.3 Control de los documentos															
4.2.4 Control de los registros															
5. Responsabilidad de la dirección															
5.1 Compromiso de la dirección		•			•										•
5.2 Enfoque al cliente				•		•									
5.3 Política de la calidad		•	•		•			•	•						
5.4 Planificación			•												
5.4.1 Objetivos de la calidad									•						
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad									•						
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación			•												
5.5.1. Responsabilidad y autoridad															
5.5.2 Representante de la dirección														•	
5.5.3 Comunicación interna									•						
5.6 Revisión por la dirección			•					•							
5.6.1 Generalidades															
5.6.2 Información de entrada para la revisión															
5.6.3 Resultados de la revisión															
6. Gestión de los recursos															
6.1 Provisión de recursos															
6.2 Recursos humanos												•	•		•
6.2.1 Generalidades															
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia															
6.3 Infraestructura															
6.4 Ambiente de trabajo															•
7. Realización del producto															
7.1 Planificación de la realización del producto															
7.2 Procesos relacionados con el cliente															
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto				•											
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto															
7.2.3 Comunicación con el cliente															
7.3 Diseño y desarrollo															
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo															
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo															
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo															
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo															
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo															
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo															
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo															
7.4 Compras															
7.4.1 Proceso de compras															
7.4.2 Información de compras															
7.4.3 Verificación de los productos comprados															
7.5 Producción y prestación del servicio															
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio															
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio															
7.5.3 Identificación y trazabilidad															
7.5.4 Propiedad del cliente															
7.5.5 Preservación del producto															
7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición															
8. Medición, análisis y mejora															
8.1 Generalidades															
8.2 Seguimiento y medición								•							
8.2.1 Satisfacción del cliente				•				•							
8.2.2 Auditoría interna															
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos															
8.2.4 Seguimiento y medición del proceso															
8.3 Control del producto no conforme															
8.4 Análisis de datos								•							
8.5 Mejora															
8.5.1 Mejora continua															
8.5.2 Acción correctiva															
8.5.3 Acción preventiva															

CRITERIOS EFQM
1. Liderazgo. 2. Estrategia. 3. Personas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.2.a. Relación ISO 9001:2008 y modelo EFQM 2010.

ISO 9001:2008	CRITERIOS EFQM									
	4					5				
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
4. Sistema de gestión de la calidad										
4.1 Requisitos generales						•				
4.2 Requisitos de la documentación						•				
4.2.1 Generalidades										
4.2.2 Manual de la calidad										
4.2.3 Control de los documentos										
4.2.4 Control de los registros										
5. Responsabilidad de la dirección										
5.1 Compromiso de la dirección										
5.2 Enfoque al cliente										•
5.3 Política de la calidad										
5.4 Planificación										
5.4.1 Objetivos de la calidad										
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad										
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación										
5.5.1. Responsabilidad y autoridad										
5.5.2 Representante de la dirección										
5.5.3 Comunicación interna					•					
5.6 Revisión por la dirección							•			
5.6.1 Generalidades										
5.6.2 Información de entrada para la revisión										
5.6.3 Resultados de la revisión										
6. Gestión de los recursos										
6.1 Provisión de recursos		•	•							
6.2 Recursos humanos										
6.2.1 Generalidades										
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia										
6.3 Infraestructura			•	•						
6.4 Ambiente de trabajo			•							
7. Realización del producto										•
7.1 Planificación de la realización del producto										
7.2 Procesos relacionados con el cliente								•		
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto										
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto										
7.2.3 Comunicación con el cliente										
7.3 Diseño y desarrollo								•		
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo										
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo										
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo										
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo										
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo										
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo										
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo							•			
7.4 Compras										
7.4.1 Proceso de compras										
7.4.2 Información de compras					•					
7.4.3 Verificación de los productos comprados										
7.5 Producción y prestación del servicio										
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio			•							
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio										
7.5.3 Identificación y trazabilidad										
7.5.4 Propiedad del cliente										
7.5.5 Preservación del producto										
7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición										
8. Medición, análisis y mejora										
8.1 Generalidades										
8.2 Seguimiento y medición										
8.2.1 Satisfacción del cliente										•
8.2.2 Auditoría interna										
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos							•			
8.2.4 Seguimiento y medición del proceso										
8.3 Control del producto no conforme										
8.4 Análisis de datos							•			•
8.5 Mejora										
8.5.1 Mejora continua										
8.5.2 Acción correctiva							•			
8.5.3 Acción preventiva							•			

CRITERIOS EFQM

4. Alianzas y recursos. 5. Procesos, productos y servicios.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.2. b. Relación ISO 9001:2008 y modelo EFQM 2010.

ISO 9001:2008	CRITERIOS EFQM							
	6		7		8		9	
	a	b	a	b	a	b	a	b
4. Sistema de gestión de la calidad								
4.1 Requisitos generales								
4.2 Requisitos de la documentación								
4.2.1 Generalidades								
4.2.2 Manual de la calidad								
4.2.3 Control de los documentos								
4.2.4 Control de los registros								
5. Responsabilidad de la dirección								
5.1 Compromiso de la dirección								
5.2 Enfoque al cliente								
5.3 Política de la calidad								
5.4 Planificación								
5.4.1 Objetivos de la calidad								
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad								
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación								
5.5.1 Responsabilidad y autoridad								
5.5.2 Representante de la dirección								
5.5.3 Comunicación interna								
5.6 Revisión por la dirección								
5.6.1 Generalidades								
5.6.2 Información de entrada para la revisión								
5.6.3 Resultados de la revisión								
6. Gestión de los recursos								
6.1 Provisión de recursos								
6.2 Recursos humanos			•					
6.2.1 Generalidades								
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia								
6.3 Infraestructura			•		•			
6.4 Ambiente de trabajo								
7. Realización del producto								
7.1 Planificación de la realización del producto								
7.2 Procesos relacionados con el cliente	•							
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto								
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto								
7.2.3 Comunicación con el cliente								
7.3 Diseño y desarrollo								
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo								
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo								
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo								
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo								
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo								
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo								
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo								
7.4 Compras								
7.4.1 Proceso de compras								•
7.4.2 Información de compras								
7.4.3 Verificación de los productos comprados								
7.5 Producción y prestación del servicio								
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio								
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio								
7.5.3 Identificación y trazabilidad								
7.5.4 Propiedad del cliente								
7.5.5 Preservación del producto								
7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición								
8. Medición, análisis y mejora								
8.1 Generalidades								
8.2 Seguimiento y medición	•							
8.2.1 Satisfacción del cliente								
8.2.2 Auditoría interna								
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos								•
8.2.4 Seguimiento y medición del proceso								•
8.3 Control del producto no conforme								
8.4 Análisis de datos								
8.5 Mejora								
8.5.1 Mejora continua								
8.5.2 Acción correctiva								
8.5.3 Acción preventiva								

CRITERIOS EFQM

6. En los clientes. 7. En las personas. 8. En la sociedad. 9. Resultados clave

Fuente: Elaboración propia.

En los cuadros 4.2 y 4.3 se resume la relación entre los elementos de la ISO 9001:2008 y los criterios y subcriterios del modelo de excelencia EFQM 2010, y en los que la agrupación de los elementos y los criterios pone de manifiesto las relaciones de complementariedad que existen entre ellos.

Cuadro 4.2. Relación de ISO 9001:2008 y el modelo de excelencia EFQM 2010 (Agentes facilitadores).

Criterios de Excelencia	Relaciones	
	Subcriterios	Elementos ISO 9001:2008
Liderazgo	1a	5.1; 5.3
	1b	5.3; 5.4; 5.5; 5.6
	1c	5.2; 7.2.1; 8.2.1
	1d	5.1; 5.3
Estrategia	2a	5.2; 8.2.1
	2b	5.6; 8.2, 8.4
	2c	5.3
	2d	5.3; 5.4.1; 5.4.2; 5.5.3
Personas	3a	---
	3b	6.2
	3c	5.5.2; 6.2
	3d	5.1
	3e	6.2; 6.4
Alianzas y recursos	4a	---
	4b	6.1
	4c	6.1; 6.3; 6.4; 7.5.1
	4d	6.3
	4e	5.5.3; 7.4.2
Procesos, productos y servicios	5a	4.1; 4.2
	5b	5.6; 7.3.7; 8.2.3; 8.4
	5c	7.2; 7.3
	5d	7
	5e	5.2; 8.2.1; 8.4; 8.5.2; 8.5.3

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.3. Relación de ISO 9001:2008 y el modelo de excelencia EFQM 2010 (Resultados).

Criterios de Excelencia	Relaciones	
	Subcriterios	Elementos ISO 9001:2008
Resultados en los clientes	6a	7.2; 8.2; 8.4
	6b	8.4
Resultados en las personas	7a	6.2; 6.4
	7b	---
Resultados en la sociedad	8a	6.4
	8b	---
Resultados clave de rendimiento	9a	
	9b	7.4.1; 8.2.3; 8.2.4

Fuente: Elaboración propia.

La relación entre estos conceptos genera una sinergia en beneficio de alcanzar la excelencia en una organización, tal como se justifica a continuación.

Liderazgo: La importancia de esta sinergia radica en el hecho de que un sistema de gestión de calidad, como es la ISO 9001:2008, busca el compromiso con el desarrollo y la mejora continua del sistema, contando con el conocimiento de las necesidades del cliente y el establecimiento de políticas, objetivos y planes, por parte o con la participación de la alta dirección. Mientras que en el modelo de excelencia EFQM 2010, esa participación se convierte en una actividad de liderazgo. El modelo define el liderazgo con visión, inspiración e integridad; con líderes que actúan con valores éticos, capaces de focalizar sus habilidades adaptando, reaccionando y logrando el compromiso de todos los stakeholders, para asegurar el éxito continuo de la organización. Además, complementa el sistema de gestión, pues pone el énfasis en las relaciones exteriores más allá del cliente y en una mayor exigencia respecto a la motivación y el reconocimiento de las personas.

Estrategia: En cuanto a la relación de complemento del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 y el modelo de excelencia EFQM 2010, se puede decir que se aprecia el interés que propone el SGC en satisfacer al cliente cumpliendo al máximo sus expectativas. Para ello, las organizaciones hacen una revisión profunda de las oportunidades que se tienen y mejoran continuamente sus procesos y productos. Y todo esto con la ayuda de una política de calidad, la cual se debe establecer y hacer cumplir con unos buenos objetivos de calidad, que sean coherentes con la política y que se puedan medir. En cuanto al modelo de excelencia EFQM 2010, se puede decir que éste se ocupa de la estrategia en general, no sólo de la de calidad, y busca la información necesaria en múltiples fuentes para su formulación. En el desarrollo de la estrategia, el modelo busca establecer cómo la organización ha equilibrado las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, de tal manera que garantice la sostenibilidad económica, social y ecológica; y su enfoque en los procesos clave, se extiende más allá del proceso de realización del producto.

Personas: El sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 exige que la organización determine las competencias individuales con base en la educación y habilidades del personal, proporcione formación entre las personas que lo requieran, y además un buen ambiente de trabajo, entendiendo tal como: los factores físicos, ambientales y en general de seguridad y salud ocupacional, que se requieran. Al respecto, el modelo de excelencia EFQM 2010 crea una cultura que permite la consecución del beneficio mutuo entre la organización y las personas: las personas sienten que sus conocimientos y capacidades son tenidos en cuenta. Por tanto, la unión del sistema y el modelo beneficia el desarrollo de una cultura de calidad entre el personal de la misma.

Alianzas y recursos: En el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 la organización debe proporcionar los recursos suficientes para implementar y mantener el SGC, además debe velar por la infraestructura, el ambiente de trabajo y controlar la producción, manteniendo la tecnología al día y una muy buena comunicación tanto al interior como al exterior de la organización, principalmente con sus proveedores, los cuales serán evaluados y seleccionados en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Se complementa en este punto con el modelo de excelencia EFQM 2010, que en este criterio busca planificar y gestionar sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Procesos, producto y servicios: El sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 aconseja que se deben revisar los cambios tanto en el diseño del producto como en gestionar las mejoras de los mismos; aplicar métodos apropiados de seguimiento y medición tanto de los procesos como de los productos y servicios. Para ello debe contar con una buena comunicación con los clientes para cumplir con sus requisitos y poder planificar y controlar el diseño del producto, proporcionando la información adecuada para las compras, producción y prestación del servicio. En este punto la organización no sólo debe estar pendiente de cumplir a satisfacción los requerimientos del cliente, sino que se debe preocupar por conocer y eliminar las no

conformidades tanto las que se encuentren como las causas de las potenciales que se puedan presentar. Esto se complementa con lo que el modelo de excelencia EFQM 2010 busca, como es agregar valor para las partes interesadas (clientes, accionistas, proveedores, etc.), gestionando desde el diseño el desarrollo del producto y el servicio, de tal manera que las relaciones con ellos siempre estén revisadas y mejoradas.

Resultado en los clientes: El sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 busca evaluar el grado de satisfacción de los clientes con relación al producto o servicio y la organización en general. Esto se puede lograr solamente si se tienen buenos canales de comunicación. También requiere que la organización establezca el procedimiento para evaluar la satisfacción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos, y que aplique métodos para el seguimiento y medición de los procesos del SGC. No obstante, se centra específicamente en los requisitos para medir la percepción de los clientes, dejando que la organización determine las metodologías que se deben utilizar y además el requisito se cumple simplemente con tener el procedimiento. El complemento que aporta el modelo de excelencia EFQM 2010, consiste en que este modelo evalúa más allá del simple cumplimiento de los requisitos, pues se basa en lo que se está logrando y en las medidas que se deban adoptar para lograrlo y, además, exige un buen nivel de satisfacción de los clientes.

Resultados en las personas: Respecto a la satisfacción en las personas el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 no especifica nada. Solamente hace referencia a las condiciones del ambiente de trabajo, incluyendo aquí las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, tales como: factores físicos, ambientales y de otro tipo. El modelo de excelencia EFQM 2010 complementa estos elementos, puesto que en él se busca, bien sea a través de encuestas o con información directa del personal, conocer si sus necesidades profesionales, de formación, el ambiente laboral y el reconocimiento están satisfechas por la organización. Además, agrega valor a esta información puesto que el modelo pretende conocer también el nivel de

satisfacción de las personas a través de la tasa de rotación del personal, el porcentaje de absentismo y de incapacidades.

Resultados en la sociedad: El sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 tampoco especifica nada con respecto a la sociedad, es decir no tiene en cuenta ni el bienestar de la sociedad ni del ambiente: sólo se ocupa de la satisfacción del cliente con el producto. En este punto el modelo de excelencia EFQM 2010 complementa esta información buscando la percepción de la sociedad o comunidad con relación a los programas de seguridad y la prevención que la organización gestione en cuanto a ruido, vertidos, residuos contaminantes y contra incidentes.

Resultados clave: En este caso el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 se puede asociar con el tema del cumplimiento de objetivos. Aunque incluso en eso, se centra sólo en los objetivos y políticas de calidad y no los generales o claves de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad. Aquí el modelo de excelencia EFQM 2010 pretende determinar los logros que está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado. Por ejemplo, genera resultados e indicadores de los procesos claves en cuanto a rendimientos y consumos, determina cuota de mercado, por segmento de mercado o por producto o servicio, y genera indicadores de calidad de los productos o servicios, como la fiabilidad o las tasas de fallos.

Conclusión: Con este análisis se concluye que la implementación y el mantenimiento de una norma como la ISO 9001:2008, es un paso fundamental para que una organización siga el camino o la búsqueda de la excelencia. Se pone de manifiesto la importancia que representa para este sistema, en primer lugar por el compromiso de la dirección, y de las personas en general, que forman parte del sistema. En segundo lugar por el grado de comunicación o participación que se dé en la comunidad de la organización, para que todos canalicen sus esfuerzos hacia la búsqueda de la excelencia. Pero, igualmente, se ve que no sólo la buena implementación de esta norma bastaría para alcanzar la excelencia. Por tanto, se debe pensar que el modelo de excelencia EFQM 2010 marca un camino interesante para la organización, pues

proporciona un marco global en torno al cual se puede evaluar el uso de herramientas, técnicas y normas de gestión de calidad, necesarias para alcanzar la excelencia, además de poner un fuerte énfasis en los resultados, tema que en el modelo ISO 9000 queda apenas insinuado.

4.1.2. Relación del modelo de excelencia EFQM con el sistema de gestión ambiental (SGA).

El análisis de la relación entre el modelo de excelencia EFQM 2010 y el sistema de gestión ambiental SGA ISO 14001:2004, se muestra en el cuadro 4.4, donde se hace la comparación entre los principios que sustentan a la ISO 14001 y los conceptos fundamentales del modelo de excelencia EFQM.

Las normas de gestión ambiental de la familia ISO 14000, fueron desarrolladas sobre la base de los principios que se mencionan en el cuadro 4.4 y están dirigidos hacia las necesidades de un amplio espectro de partes interesadas y las necesidades que se desarrollan en la sociedad por la protección ambiental.

Cuadro 4.4. Principios que sustentan el SGA_ISO 14001:2004 y el modelo de excelencia EFQM 2010.

Principios de la ISO 14001:2004	Fundamentos del Modelo de Excelencia EFQM 2010.
• Asegurar el compromiso con una gestión ambiental demostrable. • Promover la mejora ambiental continua. • Promover un amplio interés en el público y en los usuarios de los estándares. • Deben ser prácticas, útiles y utilizables. • Reducir incidentes ambientales que conduzcan a responsabilidad legal. • Identificar los aspectos ambientales significativos de la organización. • Dar importancia a la evaluación del cumplimiento legal.	• Agregar valor para los clientes. • Liderar con visión, inspiración e integridad. • Alcanzar el éxito a través de las personas. • Gestionar por procesos. • Construir alianzas. • Fomentar la creatividad y la innovación. • Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible. • Conseguir resultados equilibrados.

Fuente: Elaboración propia.

En las tablas 4.3, 4.3.a y 4.3.b se muestran las relaciones entre la ISO 14001:2004 y los criterios del modelo EFQM 2010.

En los cuadros 4.5 y 4.6 se resume la relación entre los elementos de la ISO 14001:2004 y los criterios y subcriterios del modelo de excelencia EFQM 2010, y en los que la agrupación de los elementos y los criterios pone de manifiesto las relaciones de complementariedad que existen entre ellos.

Tabla 4.3. Relación ISO 14001:2004 y modelo EFQM 2010.

ISO 14001:2004		CRITERIOS EFQM														
		1					2					3				
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
4. REQUISITOS DEL SGMA			•			•										
	4.1. Requisitos generales		•													
	4.2. Política ambiental	•	•		•				•	•					•	
	4.3. Planificación															
	4.3.1. Aspectos ambientales			•			•									
	4.3.2. Requisitos legales y otros requisitos			•			•									
	4.3.3. Objetivos, metas y programas									•						
	4.4. Implementación y operación															
	4.4.1. Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad	•	•		•									•	•	
	4.4.2. Competencia, formación y toma de conciencia												•	•		
	4.4.3. Comunicación		•													
	4.4.4. Documentación															
	4.4.5. Control de documentos															
	4.4.6. Control operacional			•												
	4.4.7. Preparación y respuesta ante emergencias															
	4.5. Verificación															
	4.5.1. Seguimiento y medición							•								
	4.5.2. Evaluación del cumplimiento legal															
	4.5.3. No conformidad, acción correctiva y acción preventiva															
	4.5.4. Control de los registros															
	4.5.5. Auditoría interna															
	4.6. Revisión por la Dirección		•	•			•	•								

CRITERIOS EFQM

1. Liderazgo. 2. Estrategia. 3. Personas. .

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.3.a. Relación ISO 14001:2004 y modelo EFQM 2010.

ISO 14001:2004		CRITERIOS EFQM									
		4					5				
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
4. REQUISITOS DEL SGMA											
	4.1. Requisitos generales						•				
	4.2. Política ambiental										
	4.3. Planificación										
	4.3.1. Aspectos ambientales								•	•	•
	4.3.2. Requisitos legales y otros requisitos								•	•	•
	4.3.3. Objetivos, metas y programas										
	4.4. Implementación y operación										
	4.4.1. Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad		•	•	•						
	4.4.2. Competencia, formación y toma de conciencia										
	4.4.3. Comunicación					•			•	•	
	4.4.4. Documentación						•				
	4.4.5. Control de documentos						•				
	4.4.6. Control operacional			•		•		•	•	•	
	4.4.7. Preparación y respuesta ante emergencias										
	4.5. Verificación										
	4.5.1. Seguimiento y medición							•		•	•
	4.5.2. Evaluación del cumplimiento legal							•			
	4.5.3. No conformidad, acción correctiva y acción preventiva										•
	4.5.4. Control de los registros						•				
	4.5.5. Auditoría interna										
	4.6. Revisión por la Dirección							•			•

CRITERIOS EFQM

4. Alianzas y recursos. 5. Procesos, productos y servicios

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.3.b. Relación ISO 14001:2004 y modelo EFQM 2010.

ISO 14001:2004		CRITERIOS EFQM							
		6		7		8		9	
		a	b	a	b	a	b	a	b
4. REQUISITOS DEL SGMA									
	4.1. Requisitos generales								
	4.2. Política ambiental				•				
	4.3. Planificación								
	4.3.1. Aspectos ambientales	•							
	4.3.2. Requisitos legales y otros requisitos	•							
	4.3.3. Objetivos, metas y programas								
	4.4. Implementación y operación								
	4.4.1. Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad								
	4.4.2. Competencia, formación y toma de conciencia			•	•				
	4.4.3. Comunicación	•							
	4.4.4. Documentación								
	4.4.5. Control de documentos								
	4.4.6. Control operacional	•							•
	4.4.7. Preparación y respuesta ante emergencias					•			
	4.5. Verificación								
	4.5.1. Seguimiento y medición	•	•						•
	4.5.2. Evaluación del cumplimiento legal	•					•		•
	4.5.3. No conformidad, acción correctiva y acción preventiva					•			
	4.5.4. Control de los registros								
	4.5.5. Auditoría interna	•							
	4.6. Revisión por la Dirección								•

CRITERIOS EFQM

6. En los clientes. 7. En las personas. 8. En la sociedad. 9. Resultados clave

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.5. Relación de ISO 14001:2004 y el modelo de excelencia EFQM 2010 (Agentes facilitadores).

Criterios de Excelencia	Relaciones	
	Subcriterios	Elementos ISO 14001:2004
Liderazgo	1a	4.2; 4.4.1.
	1b	4.2; 4.3; 4.1; 4.4.1; 4.4.3; 4.6.
	1c	4.3.1; 4.3.2; 4.6; 4.4.6.
	1d	4.2; 4.4.1.
	1e	4.1.
Estrategia	2a	4.3.1, 4.3.2, 4.6.
	2b	4.6, 4.5.1.
	2c	4.2.
	2d	4.2, 4.3.3
Personas	3a	----
	3b	4.4.2.
	3c	4.4.1; 4.4.2.
	3d	4.2; 4.4.1.
	3e	----
Alianzas y recursos	4a	----
	4b	4.4.1
	4c	4.4.1; 4.4.6
	4d	4.4.1
	4e	4.4.3; 4.4.6.
Procesos, productos y servicios.	5a	4.1; 4.4.4; 4.4.5; 4.5.4
	5b	4.4.6; 4.5.1; 4.5.2; 4.6.
	5c	4.3.1; 4.3.2; 4.4.3; 4.4.6.
	5d	4.3.1; 4.3.2; 4.4.3; 4.5.1; 4.4.6.
	5e	4.3.1; 4.3.2; 4.5.1; 4.5.3; 4.6.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.6. Relación de ISO 14001:2004 y el modelo de excelencia EFQM 2010 (Resultados).

Criterios de Excelencia	Relaciones	
	Subcriterios	Elementos ISO 14001:2004
Resultados en los clientes	6a	4.3.1; 4.3.2; 4.4.6; 4.4.3; 4.5.1; 4.5.2;
	6b	4.5.5. 4.5.1.
Resultados en las personas	7a	4.4.2.
	7b	4.2; 4.4.2.
Resultados en la sociedad	8a	4.4.7; 4.5.3.
	8b	4.5.2.
Resultados clave de rendimiento	9a	---
	9b	4.6; 4.4.6; 4.5.1; 4.5.2.

Fuente: Elaboración propia.

Liderazgo: En un sistema de gestión ambiental, basado en la ISO 14001:2004, la alta dirección define la política ambiental de la organización, asegura la disponibilidad de recursos humanos, financieros y tecnológicos; además, de documentar, implementar, mantener y mejorar continuamente el SGA de acuerdo con la norma internacional. Debe así mismo, determinar también cómo cumplirá esos requisitos. En el modelo de excelencia EFQM 2010 esa participación se convierte en una actividad de liderazgo, en la cual los altos mandos de la organización deben garantizar además de lo anterior, mucho más apoyo a la gestión ambiental. Este apoyo se debe proyectar más allá de los clientes, es decir, se deben asumir compromisos que satisfagan a los stakeholders, asumiendo compromisos y comportamientos que mejoren sus relaciones externas.

Estrategia: La relación del SGA ISO 14001:2004 y el modelo de excelencia EFQM 2010, se establece por el interés que plantea la norma ISO 14001:2004 en identificar los aspectos ambientales de las actividades, productos y servicios, que pueda controlar y aquellos sobre los que pueda influir. Es decir, se deben determinar los aspectos ambientales significativos. La alta dirección debe definir la política ambiental de la organización y asegurarse de que, dentro del alcance del SGA, se incluya un compromiso de mejora continua y prevención de la contaminación, y se debe incluir igualmente un compromiso con los requisitos legales aplicables y con otros requisitos que la organización suscriba relacionados con sus aspectos ambientales. La política ambiental se comunica a todas las personas que trabajan para la organización o en nombre de ella y está a disposición del público. En cuanto al modelo de excelencia EFQM 2010, se puede decir que en el desarrollo de la estrategia, el modelo busca establecer cómo la organización ha equilibrado las necesidades y expectativas de todos los interesados, de tal manera que garantice la sostenibilidad económica, social y ecológica, y además, su enfoque en los procesos clave, se extiende más allá del proceso de realización del producto.

Personas: En el SGA ISO 14001:2004, la alta dirección debe asegurar la disponibilidad de recursos esenciales para establecer, implementar, mantener y mejorar el SGA. Estos recursos incluyen los humanos y sus habilidades especializadas, los recursos financieros y los tecnológicos. También, debe designar uno o varios representantes de la dirección, los cuales deben informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGA, para su revisión, incluyendo recomendaciones para la mejora. Con relación al personal, la organización debe identificar las necesidades de formación relacionadas con sus aspectos ambientales y su SGA. Por su parte, el modelo de excelencia EFQM 2010 crea una cultura que permite la consecución de beneficio mutuo entre la organización y los objetivos personales. Las personas sienten que sus conocimientos y capacidades son tenidos en cuenta. Por tanto, la unión de estos dos modelos beneficia el desarrollo de una cultura de prevención ambiental entre el personal de la misma.

Alianzas y recursos: En el SGA ISO 14001:2004, la organización debe asegurar la disponibilidad de recursos suficientes para establecer, implementar, mantener y mejorar el SGA. Estos recursos incluyen los humanos, financieros y tecnológicos. Debe decidir si comunica o no externamente información acerca de sus aspectos ambientales significativos y debe documentar su decisión. Además, debe identificar y planificar aquellas operaciones que están asociadas con los aspectos ambientales significativos identificados, de acuerdo con su política ambiental. Se complementa en este punto con el modelo de excelencia EFQM 2010, en que este modelo busca gestionar sus finanzas para asegurar el éxito y la tecnología para apoyar la ejecución de la estrategia. Además, busca gestionar los edificios, equipos, materiales y recursos naturales de una manera sostenible.

Procesos, productos y servicios: En el SGA ISO 14001:2004, la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente su SGA. Igualmente debe incluir en la documentación del sistema la política, objetivos y metas ambientales. Se debe implementar uno o varios procedimientos para controlar, mantener y demostrar conformidad tanto con la documentación como los registros que requiere el SGA y la norma

ISO.14001:2004. Igualmente se deben identificar y planificar aquellas operaciones que están asociadas con los aspectos ambientales significativos identificados, de acuerdo con su política ambiental. La organización debe determinar cómo se aplican los requisitos legales a sus aspectos ambientales y debe hacer una evaluación del cumplimiento legal de los mismos. Se deben identificar y corregir las no conformidades y seguir acciones para mitigar los impactos ambientales. Esto se complementa con lo que el modelo de excelencia EFQM 2010 busca, que es agregar valor para las partes interesadas (clientes, accionistas, proveedores, etc.), gestionando desde el diseño, el desarrollo del producto y del servicio, de tal manera que las relaciones con ellos siempre estén revisadas y mejoradas. Y aunque esto no se haga tan evidente en la norma ISO 14001, sí se puede decir que el estar pendiente de cuáles son los aspectos ambientales significativos o corregir las no conformidades, son aspectos que dan muestra de la preocupación de la organización por las partes interesadas.

Resultado en los clientes: En el SGA ISO 14001:2004, la organización debe decidir si comunica o no externamente información acerca de sus aspectos ambientales significativos. También debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para hacer el seguimiento y medir de forma regular las características fundamentales de las operaciones que puedan tener un impacto significativo en el medio ambiente. En este caso el modelo de excelencia EFQM 2010, se relaciona con este sistema de gestión en que este modelo evalúa más allá del simple cumplimiento de los requisitos, pues se basa más en lo que se está logrando y en las medidas que se deban adoptar para lograrlo.

Resultados en las personas: En el SGA ISO 14001:2004, la organización debe asegurarse además, que el personal es consciente de la importancia de la conformidad con la política ambiental, los procedimientos y requisitos del SGA. Que tomen conciencia de los aspectos ambientales significativos, los impactos relacionados reales o potenciales asociados con su trabajo y los beneficios ambientales de un mejor desempeño personal. El modelo de excelencia EFQM 2010, complementa estos requisitos, puesto que

en él, se busca bien sea a través de encuestas o con información directa del personal conocer si sus necesidades profesionales, de formación, ambiente laboral y reconocimiento están satisfechas por la organización. Además, agrega valor a esta información puesto que el modelo pretende conocer también el nivel de satisfacción de las personas a través de la tasa de rotación del personal, el porcentaje de absentismo y de incapacidades.

Resultados en la sociedad: Según la ISO 14001:2004, si la organización decide realizar una comunicación externa acerca de sus aspectos ambientales puede establecer un procedimiento para hacerlo. Los métodos para comunicar externamente pueden incluir los informes anuales, los boletines, los sitios Web y las reuniones con la comunidad. En este punto el modelo de excelencia EFQM 2010 complementa esta información buscando la percepción de la sociedad o comunidad con relación a los programas de prevención que la organización gestione en cuento a ruido, vertidos, residuos contaminantes y contra incidentes. Además, complementa esta información buscando la información relacionada con el número de denuncias o sanciones por incumplimiento en la normativa medioambiental.

Resultados clave: En la ISO 14001:2004, la alta dirección debe revisar el SGA de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. Esas revisiones deben incluir la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el SGA. No se tienen en cuenta rendimientos económicos. Aquí el modelo de excelencia EFQM 2010, pretende determinar los logros que está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado. Por ejemplo, genera resultados e indicadores de los procesos claves, en cuanto a rendimientos y consumos. Determina cuota de mercado, por segmento de mercado, por producto o servicio.

Conclusión: con este análisis se puede decir, que con la implementación y mantenimiento de una norma como la ISO 14001:2004, una organización se ubica en el camino o la búsqueda de la excelencia. Se pone de manifiesto la importancia que representa para este sistema en primer lugar el compromiso de la dirección y de las personas en general, que forman parte

del sistema, y en segundo lugar el interés que tienen las organizaciones en alcanzar y demostrar un buen desempeño ambiental controlando los impactos ambientales de sus actividades, productos y servicios, acorde con su política y objetivos ambientales, además de cumplir con una legislación cada vez más exigente en protección ambiental y de un aumento cada vez mayor de la preocupación de las partes interesadas en la conservación del medio ambiente, incluido el desarrollo sostenible. Pero, igualmente, se concluye que no sólo la buena implementación de esta norma bastaría para alcanzar la excelencia.

Por tanto, se debe pensar que el modelo de excelencia EFQM 2010 es un buen complemento de la misma, pues proporciona un marco global en torno al cual una organización puede evaluar el uso de herramientas, técnicas y normas de gestión ambiental, necesarias para alcanzar la excelencia. Mediante, por ejemplo, el uso de medidas de percepción y de indicadores de rendimiento, le permiten conocer la percepción que tiene la sociedad o comunidad acerca de la prevención de contaminación, vertidos y residuos contaminantes; el conocer el número de denuncias o sanciones por incumplimiento de la normativa medioambiental y su comparativa sectorial.

4.1.3. Relación del modelo de excelencia EFQM con el sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional (SGSySO).

En el análisis de la relación entre el modelo EFQM 2010 y el sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001:2007, se deben tener en cuenta las definiciones que se dieron en el apartado 2.3.4. El sistema de gestión en prevención y riesgos laborales. En el cuadro 4.7 se muestra la comparación entre los fundamentos que sustentan la OHSAS 18001:2007 y el modelo de excelencia FQM 2010.

En el caso de las OHSAS 18001:2007 la aplicación de los fundamentos está determinada por los objetivos buscados y están dirigidos específicamente hacia las necesidades de las partes interesadas y las que se desarrollan en la

organización para la protección de los trabajadores y la prevención de incidentes y enfermedades ocupacionales.

Aunque pudiera parecer que los fundamentos de las OHSAS 18001:2007 y los del modelo de excelencia EFQM 2010 no tuvieran una relación significativa, se puede demostrar que ocurre todo lo contrario, puesto que cuando se analizan uno a uno los conceptos del modelo de excelencia EFQM 2010, se puede ver que, por ejemplo, el punto relativo a “agregar valor para los clientes”, en las OHSAS 18001:2007, se puede interpretar como “debe resultar en una mejor gestión en prevención de riesgos ocupacionales” o “debe ser aplicable a todas las naciones”, ya que en este caso, los clientes representan a todas las partes interesadas.

Cuadro 4.7. Fundamentos que sustentan el SGSySO_OHSAS 18001:2007 y el modelo de excelencia EFQM 2010.

Fundamentos de la OHSAS 18001:2007	Fundamentos del Modelo de Excelencia EFQM: 2010.
• Mejoramiento continuo: mejora de la gestión en prevención de riesgos ocupacionales. • Actuación preventiva durante el proceso. • Participación de los trabajadores. • Cumplimiento de requisitos legales relacionados con los peligros de SySO. • Identificación y valoración de riesgos de SySO y determinación de controles necesarios.	• Agregar valor para los clientes. • Liderar con visión, inspiración e integridad. • Alcanzar el éxito a través de las personas. • Gestionar por procesos. • Construir alianzas. • Fomentar la creatividad y la innovación. • Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible. • Conseguir resultados equilibrados.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.4. Relación ISO OHSAS 18001:2007 y modelo EFQM 2010.

OHSAS 18001:2007	CRITERIOS EFQM														
	1					2					3				
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
4. REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO															
4.1 Requisitos Generales			•												
4.2 Política de SST	•	•		•			•	•	•					•	
4.3 Planificación			•						•						
4.3.1 Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos			•		•										
4.3.2 Requisitos legales y otros requisitos			•		•										
4.3.3 Objetivos y Programa(s)								•	•						
4.4 Implementación y operación											•				
4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad	•	•		•							•		•	•	
4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia											•	•	•		•
4.4.3 Comunicación, participación y consulta		•									•				
4.4.3.1 Comunicación															
4.4.3.2 Participación y Consulta															
4.4.4 Documentación															
4.4.5 Control de documentos															
4.4.6 Control operacional			•												
4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencias															
4.5 Verificación															
4.5.1 Seguimiento y medición del desempeño						•									
4.5.2 Evaluación del cumplimiento legal															
4.5.3 Investigación de incidentes, No Conformidades, Acción Correctiva y Preventiva															
4.5.3.1 Investigación de incidentes															
4.5.3.2 No Conformidades, Acción Correctiva y Preventiva															
4.5.4 Control de los registros															
4.5.5 Auditoría Interna															
4.6 Revisión por la dirección		•	•		•	•									

CRITERIOS EFQM

1. Liderazgo. 2. Estrategia. 3. Personas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.4.a. Relación ISO OHSAS 18001:2007 y modelo EFQM 2010.

OHSAS 18001:2007	CRITERIOS EFQM														
	4					5									
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e					
4. REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO															
4.1 Requisitos Generales							•								
4.2 Política de SST															
4.3 Planificación															
4.3.1 Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos									•	•	•				
4.3.2 Requisitos legales y otros requisitos									•	•	•				
4.3.3 Objetivos y Programa(s)															
4.4 Implementación y operación											•				
4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad		•	•	•											
4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia															
4.4.3 Comunicación, participación y consulta					•				•	•					
4.4.3.1 Comunicación															
4.4.3.2 Participación y Consulta															
4.4.4 Documentación							•								
4.4.5 Control de documentos					•										
4.4.6 Control operacional			•		•			•	•	•					
4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencias															
4.5 Verificación															
4.5.1 Seguimiento y medición del desempeño								•		•	•				
4.5.2 Evaluación del cumplimiento legal								•							
4.5.3 Investigación de incidentes, No Conformidades, Acción Correctiva y Preventiva														•	
4.5.3.1 Investigación de incidentes															
4.5.3.2 No Conformidades, Acción Correctiva y Preventiva															
4.5.4 Control de los registros								•							
4.5.5 Auditoría Interna															
4.6 Revisión por la dirección								•						•	

CRITERIOS EFQM

4. Alianzas y recursos. 5. Procesos, productos y servicios

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.4.b. Relación ISO OHSAS 18001:2007 y modelo EFQM 2010.

		CRITERIOS EFQM							
		6		7		8		9	
OHSAS 18001:2007		a	b	a	b	a	b	a	b
4. REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO									
4.1 Requisitos Generales									
4.2 Política de SST				•					
4.3 Planificación									
4.3.1 Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos		•							
4.3.2 Requisitos legales y otros requisitos		•							
4.3.3 Objetivos y Programa(s)									
4.4 Implementación y operación									
4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad									
4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia				•	•				
4.4.3 Comunicación, participación y consulta		•				•			
4.4.3.1 Comunicación									
4.4.3.2 Participación y Consulta									
4.4.4 Documentación									
4.4.5 Control de documentos									
4.4.6 Control operacional		•				•			•
4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencias						•			
4.5 Verificación									
4.5.1 Seguimiento y medición del desempeño		•	•			•			•
4.5.2 Evaluación del cumplimiento legal		•							•
4.5.3 Investigación de incidentes, No Conformidades, Acción Correctiva y Preventiva						•			
4.5.3.1 Investigación de incidentes									
4.5.3.2 No Conformidades, Acción Correctiva y Preventiva									
4.5.4 Control de los registros									
4.5.5 Auditoría Interna		•							
4.6 Revisión por la dirección									•

CRITERIOS EFQM

6. En los clientes. 7. En las personas. 8. En la sociedad. 9. Resultados clave.

Fuente: Elaboración propia.

Los cuadros 4.8 y 4.9 se resume la relación entre los elementos de la OHSAS 18001:2007, teniendo en cuenta los criterios del modelo de excelencia EFQM 2010, y en los que la agrupación de los elementos y los criterios pone de manifiesto las relaciones de complementariedad que existen entre ellos.

Cuadro 4.8. Relación de OHSAS 18001:2007 y el modelo de excelencia EFQM 2010 (Agentes facilitadores).

Criterios de Excelencia	Relaciones	
	Subcriterios	Elementos OHSAS 18001:2007
Liderazgo	1a	4.2; 4.4.1.
	1b	4.2; 4.3; 4.1; 4.4.1; 4.4.3; 4.6.
	1c	4.3.1; 4.3.2; 4.6; 4.4.6.
	1d	4.2; 4.4.1.
Estrategia	2a	4.3.1, 4.3.2, 4.6.
	2b	4.6, 4.5.1.
	2c	4.2.
	2d	4.2, 4.3.3
	2e	4.2, 4.3, 4.3.3.
Personas	3a	4.4; 4.4.1; 4.4.2; 4.4.3.
	3b	4.4.2.
	3c	4.4.1; 4.4.2.
	3d	4.2; 4.4.1.
	3e	4.4.2
Alianzas y recursos	4a	---
	4b	4.4.1
	4c	4.4.1; 4.4.6
	4d	4.4.1
	4e	4.4.3; 4.4.6.
Procesos, productos y servicios.	o	4.1; 4.4.4; 4.4.5; 4.5.4 4.6; 4.4.6; 4.5.1; 4.5.2. 4.3.1; 4.3.2; 4.4.3; 4.4.6. 4.3.1; 4.3.2; 4.4; 4.4.3; 4.5.1; 4.4.6. 4.3.1; 4.3.2; 4.6; 4.5.1; 4.5.3.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.9. Relación de las OHSAS 18001:2007 y el modelo de excelencia EFQM 2010 (Resultados).

Criterios de Excelencia	Relaciones	
	Subcriterios	Elementos OHSAS 18001:2007
Resultados en los clientes	6a	4.3.1;4.3.2;4.4.6;4.4.3;4.5.1;4.5.2; 4.5.5
	6b	4.5.1
Resultados en las personas	7a	4.4.2
	7b	4.2; 4.4.2
Resultados en la sociedad	8a	4.4.3; 4.4.6; 4.4.7
	8b	4.5.1; 4.5.3
Resultados clave de rendimiento	9a	---
	9b	4.6; 4.4.6; 4.5.1; 4.5.2

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se justifica por qué la relación entre estos conceptos puede generar una sinergia en beneficio de alcanzar la excelencia en una organización.

Liderazgo: En un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional (SGSySO), como las OHSAS 18001:2007, la alta dirección debe, entre otras cosas, definir y autorizar la política de SySO de la organización; incluir en ella no sólo un compromiso con la prevención de lesiones y enfermedades y con la mejora continua, sino también el compromiso de cumplir como mínimo los requisitos legales aplicables, relacionados con sus peligros de SySO. Así, la alta dirección se convierte de esta manera en líder del proceso de la prevención de accidentes e incidentes y en el control de los riesgos ocupacionales que se presentan en la organización, pues es ella la que debe asegurar la disponibilidad de los recursos esenciales necesarios para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión en SySO. Igualmente, debe designar un miembro de la alta dirección con responsabilidad específica en SySO.

En el modelo de excelencia EFQM 2010, esa participación se convierte en una actividad de liderazgo. El modelo define a los líderes, como se ha dicho anteriormente, en líderes con visión, inspiración e integridad, que actúen con valores éticos y con habilidades, adaptando, reaccionando y logrando el compromiso de todos los stakeholders, para asegurar el éxito continuo de la organización. Además, el modelo complementa el sistema de gestión, pues pone énfasis en las relaciones exteriores más allá del cliente y en una mayor exigencia respecto a la motivación y el reconocimiento de las personas.

Estrategia: La relación del SGSySO OHSAS 18001:2007 y el modelo de excelencia EFQM 2010, se manifiesta en el interés que tiene la organización de identificar los peligros, valorar los riesgos en cuanto a seguridad y salud ocupacional se refiere, y en determinar los controles necesarios bien sea para eliminarlos o reducirlos. Igualmente, la alta dirección define y autoriza la política de SySO de la organización, incluyendo en ella no sólo un compromiso con la prevención de lesiones y enfermedades y con la mejora continua, sino comprometiéndose a cumplir como mínimo los requisitos

legales aplicables, relacionados con sus peligros de SySO. La política se comunica a todas las personas que trabajan bajo el control de la organización y está a disposición de todas las partes interesadas. En cuanto al modelo de excelencia EFQM 2010, se puede decir que en el desarrollo de la estrategia, el modelo busca establecer cómo la organización ha equilibrado las necesidades y expectativas de todos los interesados y del medio ambiente externo, de tal manera que garantice la sostenibilidad económica, social y ecológica. Igualmente, la estrategia es comunicada y desarrollada a través de planes, procesos y objetivos.

Personas: En el SGSySO OHSAS 18001:2007 la alta dirección debe asegurar la disponibilidad de recursos esenciales para establecer, implementar, mantener y mejorar el SGSySO. Estos recursos incluyen los humanos y sus habilidades especializadas, la infraestructura organizacional y los recursos financieros y tecnológicos. Con relación al personal, la organización debe asegurar que cualquier persona que esté bajo su control ejecutando tareas que puede tener impacto sobre la SySO, sea competente con base en su educación, formación o experiencia. Debe identificar las necesidades de formación relacionadas con sus riesgos ocupacionales y su SGSySO. Con relación a sus peligros de SySO, la organización debe comunicarlos a todos los niveles de la misma y a los contratistas o visitantes. Igualmente, los trabajadores deben participar en la identificación de peligros, valoración de los riesgos y determinación de los controles. Por su parte, el modelo de excelencia EFQM 2010, crea una cultura que permite la consecución de beneficio mutuo entre la organización y los objetivos personales. Las personas sienten que sus conocimientos y capacidades son tenidos en cuenta. Por tanto, la unión de estos dos modelos beneficia el desarrollo de una cultura de prevención en SySO entre el personal de la misma.

Alianzas y recursos: En el SGSySO OHSAS 18001:2007 la organización debe asegurar la disponibilidad de recursos suficientes para establecer, implementar, mantener y mejorar el SGSySO. Estos recursos incluyen los humanos y sus habilidades especializadas, la infraestructura

organizacional y los recursos financieros y tecnológicos. Se complementa con el modelo de excelencia EFQM 2010, en que este modelo busca gestionar sus finanzas para asegurar el éxito y la tecnología para apoyar la ejecución de la estrategia, además de gestionar los edificios, equipos, materiales y recursos naturales de una manera sostenible.

Procesos, productos y servicios: En el SGSySO OHSAS 18001:2007 la organización debe registrar, investigar y analizar los incidentes; identificar y corregir las no conformidades reales y potenciales y tomar acciones correctivas y preventivas. La organización debe determinar aquellas operaciones y actividades asociadas con el peligro o peligros identificados, en donde la implementación de los controles es necesaria para gestionar los riesgos de SySO. En este aspecto se complementa con lo que el modelo de excelencia EFQM 2010 busca, que es agregar valor para las partes interesadas (clientes, accionistas, proveedores, etc.), gestionando desde el diseño, y el desarrollo del producto y del servicio, de tal manera que las relaciones con ellos siempre estén revisadas y mejoradas.

Y, aunque esto no sea tan evidente en la norma OHSAS 18001, sí se puede decir que el determinar cuáles son los peligros y los riesgos a los cuales están expuestos los trabajadores, y el corregirlos y controlarlos, son aspectos que dan muestra de la preocupación de la organización por las partes interesadas.

Resultado en los clientes: El SGSySO OHSAS 18001:2007 pretende identificar los peligros, valorar los riesgos y determinar los controles. La organización debe asegurar que las partes interesadas externas sean consultadas acerca de asuntos relativos a la SySO, cuando sea pertinente. En relación con sus peligros y su SGSySO, la organización debe comunicarlos a todos los niveles de la misma y a sus contratistas o visitantes. En este caso, el modelo de excelencia EFQM 2010 se relaciona con este sistema de gestión en cuanto que evalúa más allá del simple cumplimiento de los requisitos, pues se basa más en lo que se está logrando y en las medidas que se deban adoptar para lograrlo.

Resultados en las personas: En el SGSySO OHSAS 18001:2007 la organización debe asegurar que cualquier persona que esté bajo su control ejecutando tareas que puede tener impacto sobre la SySO, sea competente con base en su educación, formación o experiencia. Los trabajadores deben participar en la identificación de peligros, valoración de los peligros y determinación de los controles. Igualmente, deben tener representación en asuntos de SySO. El modelo de excelencia EFQM 2010, complementa estos requisitos, puesto que en él, se busca bien sea a través de encuestas o con información directa del personal conocer si sus necesidades profesionales, de formación, ambiente laboral y reconocimiento están satisfechas por la organización. Además, agrega valor a esta información puesto que el modelo pretende conocer también el nivel de satisfacción de las personas a través de la tasa de rotación del personal, el porcentaje de absentismo y de incapacidades.

Resultados en la sociedad: En las OHSAS 18001:2007, con relación a sus peligros de SySO, la organización debe comunicarlos a todos los niveles de la misma y a los contratistas o visitantes. La organización debe asegurar que las partes interesadas externas pertinentes sean consultadas acerca de asuntos relativos a SySO, cuando sea apropiado. Igualmente, al planificar su respuesta ante emergencias, la organización debe tener en cuenta las necesidades de las partes interesadas pertinentes como los servicios de emergencias y los vecinos. Estos procedimientos de respuesta ante emergencias se deben probar periódicamente y de ser factible, involucrar a las partes interesadas que puedan ser afectadas directamente. En este punto, el modelo de excelencia EFQM 2010 complementa este aspecto buscando la percepción de la sociedad o comunidad con relación a los programas de seguridad y la prevención que la organización gestione en cuanto a accidentes e incidentes se refiere. Además, complementa esta información mediante la gestión documental de la información relacionada con los accidentes laborales.

Resultados clave: En las OHSAS 18001:2007 la alta dirección debe revisar el SGSySO de la organización, a intervalos definidos, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua. Esas revisiones deben

incluir la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el SGSySO. En este punto, las OHSAS 18001:2007 no especifican resultados que tengan que ver con rendimientos económicos. En este aspecto, el modelo de excelencia EFQM 2010 pretende determinar los logros que está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado. Por ejemplo, genera resultados e indicadores de los procesos claves, en cuanto a rendimientos y consumos, y determina cuota de mercado, por segmento de mercado, por producto o servicio.

Conclusión: se puede decir que con la implementación y mantenimiento de una norma como las OHSAS 18001:2007, una organización se ubica en el camino o la búsqueda de la excelencia. Se pone de manifiesto la importancia que representa para este sistema en primer lugar el compromiso de la dirección y de las personas en general, que forman parte del sistema. En segundo lugar, el interés que tienen las organizaciones en alcanzar y demostrar un buen desempeño en cuanto al manejo de los riesgos ocupacionales a los cuales se encuentran expuestos tanto los trabajadores como las partes interesadas, que tienen relación directa o indirecta con la organización. Esto se realiza a través del control de los peligros y riesgos ocupacionales de sus actividades, productos y servicios, acorde con su política y objetivos en SySO.

Además, la organización ha de cumplir con una legislación cada vez más exigente en prevención ocupacional y un aumento cada vez mayor de la preocupación de las partes interesadas en cuanto a los programas de seguridad y de prevención que la organización gestione en cuanto a los accidentes e incidentes laborales se refiere. Pero, igualmente, se pone de manifiesto que no sólo la buena implementación de esta norma bastaría para alcanzar la excelencia. Por tanto, se debe pensar que el modelo de excelencia EFQM 2010 es un buen complemento, pues proporciona un marco global en torno al cual una organización puede evaluar el uso de herramientas, técnicas y normas de gestión en SySO, necesarias para alcanzar la excelencia, mediante, por ejemplo, el uso de medidas de percepción y de indicadores de rendimiento que le permiten conocer la percepción que tiene la sociedad o

comunidad acerca de la prevención de los incidentes laborales y de los programas de seguridad con que cuenta la organización, y también conocer el número de incidentes en la empresa y su comparación sectorial.

4.2. INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN.

La integración de la responsabilidad social en la organización se puede ver desde dos enfoques:

- **Un enfoque interno**, a través de la relación que se da entre el modelo de excelencia EFQM 2010 y el sistema de gestión integrado, en el que se ha integrado también la guía GTC 180 en responsabilidad social, dado que esta guía está estructurada de tal manera que se puede anexar, sin problemas, a los sistemas de gestión de las organizaciones.
- **Un enfoque externo**, a través de la relación que se da entre el modelo de excelencia EFQM y la guía ISO 26000:2010 en responsabilidad social, cuyos principios “envuelven” todo el sistema.

De esta forma se evidencia que la responsabilidad social forma parte de todas las actividades de la organización, tanto internas como externas y que una organización que la sepa integrar cumplirá, al menos en cuanto a principios y normas de gestión, con una Gestión Sostenible Integral.

A continuación, se analizan en primer lugar los aspectos comunes que presentan las normas en gestión de calidad, ambiental y de seguridad y salud ocupacional con la guía GTC 180 en RS, de acuerdo a lo planteado en la propuesta metodológica de esta investigación. Posteriormente y tomando como base esta integración, se muestra la relación que se da con el modelo de excelencia EFQM 2010.

4.2.1. Enfoque interno.

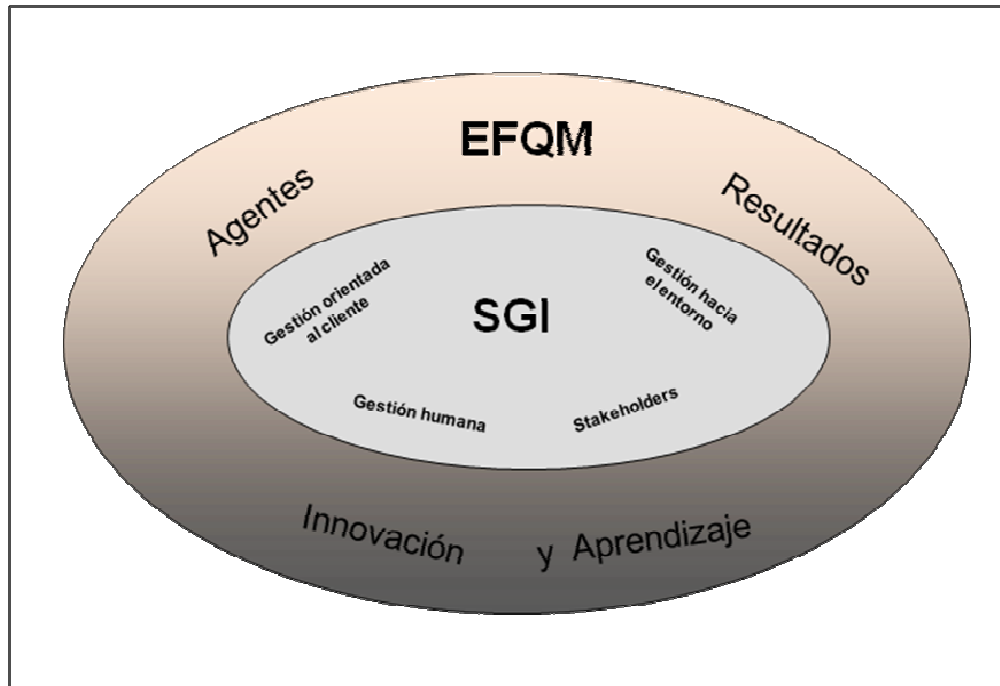
Los principios básicos de gestión son comunes, independientemente de la actividad que se esté administrando, ya sea calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional, u otro tipo de actividades, en este caso la responsabilidad social empresarial, de acuerdo a Mellado (2006) y Quintero (2007).

Estos principios comunes entre los sistemas que conforman el sistema de gestión integrado son los que permiten determinar la relación existente con los fundamentos del modelo de excelencia EFQM 2010 y justifica que sea factible la integración. Esta relación se muestra en el cuadro 4.10 y se representa gráficamente en la figura 4.2.

Cuadro 4.10. Relación entre los principios básicos comunes en un sistema de gestión integrado y los fundamentos del modelo de excelencia EFQM 2010.

Principios comunes en un sistema de gestión integrado.	Fundamentos del Modelo de Excelencia EFQM 2010.
• Compromiso y política integrada. • Planificación y asignación de responsabilidades. • Gestión por procesos. • Requisitos legales y otros requisitos. • Mejora continua. • Personal, formación y comunicación. • Documentación y control. • Medición, evaluaciones y auditorias.	• Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible. • Gestionar por procesos. • Agregar valor para los clientes. • Liderar con visión, inspiración e integridad. • Alcanzar el éxito a través de las personas. • Construir alianzas. • Fomentar la creatividad y la innovación. • Conseguir resultados equilibrados.

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia. SGI: Sistema de Gestión Integrado.

Figura 4.2. Relación entre el modelo EFQM y el SGI.

El modelo de excelencia en calidad EFQM 2010, de acuerdo con las relaciones mencionadas, se puede considerar que “envuelve” al Sistema de Gestión Integrado. A continuación y con objeto de ahondar en este planteamiento, se analizan los elementos de cada uno de ellos que constituyen el nexo de unión entre los aspectos que se relacionan a continuación.

1. Compromiso y política integrada.
2. Planificación y asignación de responsabilidades.
3. Gestión por procesos.
4. Requisitos legales y otros requisitos.
5. Mejora continua.
6. Personal, formación y comunicación.
7. Documentación y control.
8. Medición, evaluación y auditorías.

1. Compromiso y política integrada: A partir del análisis comparado de las normas y la guía GTC 180 en RSE, resulta evidente la importancia del compromiso de la alta dirección con el establecimiento, la implementación y el mantenimiento de cada uno de estos sistemas y con el desarrollo y la mejora continua del sistema integrado. Igualmente, los sistemas de gestión requieren una declaración formal de la política a seguir y su alcance.

La política integrada se debería socializar a través de un programa orientado a garantizar su adecuada interpretación y aplicación, por medio de las conductas derivadas de su marco teórico. Tanto las normas de gestión ambiental como las de seguridad y salud ocupacional, incluyen un compromiso de prevención de la contaminación y de prevención de lesiones y enfermedades, respectivamente; además, del cumplimiento de la legislación.

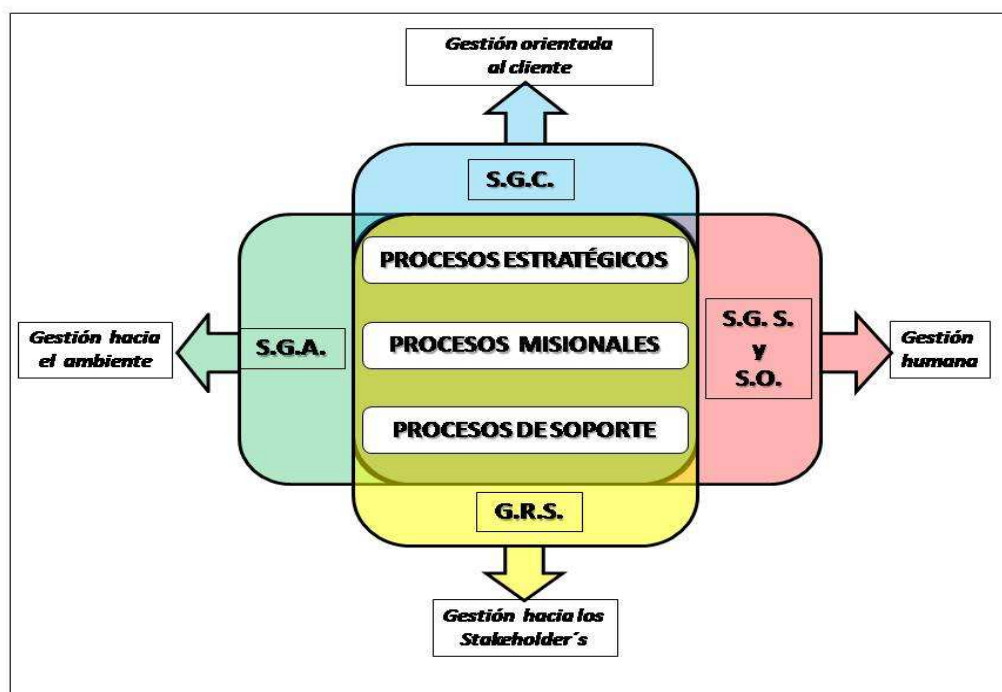
Igualmente, la GTC 180 plantea la necesidad de evidenciar un compromiso, formulando las directrices para una gestión socialmente responsable desde el direccionamiento estratégico, y de estar a disposición de las partes interesadas. De acuerdo con ello, la relación con el modelo de excelencia EFQM 2010 se establece en los criterios relativos al liderazgo y a la estrategia. Este modelo convierte la participación o el compromiso de la alta dirección en una actividad de liderazgo. Se puede afirmar, también, que en el desarrollo de la estrategia se busca establecer cómo la organización ha equilibrado las necesidades y expectativas de todos los interesados, de tal manera que garantice la sostenibilidad económica, social y ecológica; además, su enfoque en los procesos clave, se extiende más allá del proceso de realización del producto.

2. Planificación y asignación de responsabilidades: La relación que se da en este punto entre el modelo de excelencia EFQM 2010, y el sistema de gestión integrado, está basada en que ambos buscan identificar, planificar y gestionar aquellas operaciones que están asociadas con el conocimiento de las necesidades del cliente, además de los aspectos importantes y esenciales en cada uno de los sistemas de gestión y de las acciones que deben proponerse y ejecutarse dentro y fuera de la organización y también sus finanzas en apoyo de la estrategia y del eficaz funcionamiento de sus

procesos, dirigidas a la consecución de una gestión socialmente responsable, de acuerdo a su política, y lograr así los objetivos y planes propuestos.

En ambos casos se plantea que el liderazgo que debe ejercer la alta dirección hace referencia no sólo a la implementación, mantenimiento y revisión de la gestión socialmente responsable, sino también a que debe estimular el proceso de cambio cultural que facilite a sus colaboradores entender la dimensión social de su trabajo y las implicaciones que esto tiene con los stakeholders, y promover el ajuste de las interrelaciones con las partes interesadas con los principios de la responsabilidad social.

3. Gestión por procesos: Los sistemas tienen como base la gestión por procesos y, como se puede apreciar en la figura 4.2, los clientes del sistema de gestión para la calidad son los consumidores, para el sistema de gestión ambiental es la sociedad, para el sistema de gestión de la seguridad y la salud ocupacional son los trabajadores, y para la responsabilidad social son los stakeholders: todas las partes interesadas que tengan alguna relación directa o indirecta con la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.3. Sistema de Gestión Integrado basado en los procesos incluida la RSE.

Teniendo en cuenta la definición de proceso según la norma ISO 9000:2005: “conjunto de actividades correlacionadas o interactivas que transforman los elementos de entrada en elementos de salida”, se puede ver que los procesos estratégicos, misionales y de soporte que forman parte del sistema de gestión de calidad son comunes para todos los sistemas.

Los procesos estratégicos incluyen los relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, comunicación, disposición de recursos necesarios y revisiones por la Dirección. Los procesos misionales incluyen todos aquellos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento del objeto social o razón de ser. Los procesos de soporte incluyen aquellos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos y misionales.

Por tanto, se puede decir, que esta transformación requiere de la ayuda de unos recursos y el cumplimiento de unas obligaciones. Estos recursos pueden ser de tipo humano, instalaciones, equipamientos, información, etc. Respecto a las obligaciones, éstas se podrían considerar exigencias legales u otro tipo de exigencias, internas o externas, como por ejemplo: las exigencias de seguridad y salud ocupacional, y las del medioambiente. Por tanto, el proceso operativo o administrativo de cualquier organización está permeado por estos tres sistemas de gestión y por la responsabilidad social. En cuanto a involucrar a las partes interesadas en el desarrollo productivo y administrativo de la organización, se podría considerar que hace referencia, básicamente, al desarrollo de la confianza entre ellas y la organización, con el objetivo de mejorar el enfoque socialmente responsable de la gestión organizativa.

En este sentido, se complementa con lo que el modelo de excelencia EFQM 2010 busca: agregar valor para las partes interesadas (clientes, accionistas, proveedores, etc.), gestionando dicha agregación desde el diseño, el desarrollo del producto y el del servicio.

4. Requisitos legales y otros requisitos: Tanto las normas de gestión ambiental, como las de seguridad y salud ocupacional, deben implementar procedimientos para la identificación y acceso a los requisitos legales de cada

sistema que les sean aplicables, y hacer una evaluación periódica del cumplimiento legal de los mismos. Y, aunque el sistema de gestión de calidad no exige cumplimientos legales, sí se podría decir que se debe preocupar por conocer y eliminar las no conformidades, tanto las que sean detectadas como las causas de las no conformidades potenciales que se puedan presentar. En cuanto a la responsabilidad social, es evidente que dentro de la política integrada que se genere, se debe dejar explícito el compromiso de cumplir con la legislación vigente aplicable a la organización. Igualmente, las organizaciones socialmente responsables deben mantener el derecho a proponer y fomentar políticas públicas que favorezcan los intereses colectivos y que apoyen el desarrollo sostenible dentro del marco legal aplicable a la naturaleza de su actividad, en los lugares en que ésta se realice.

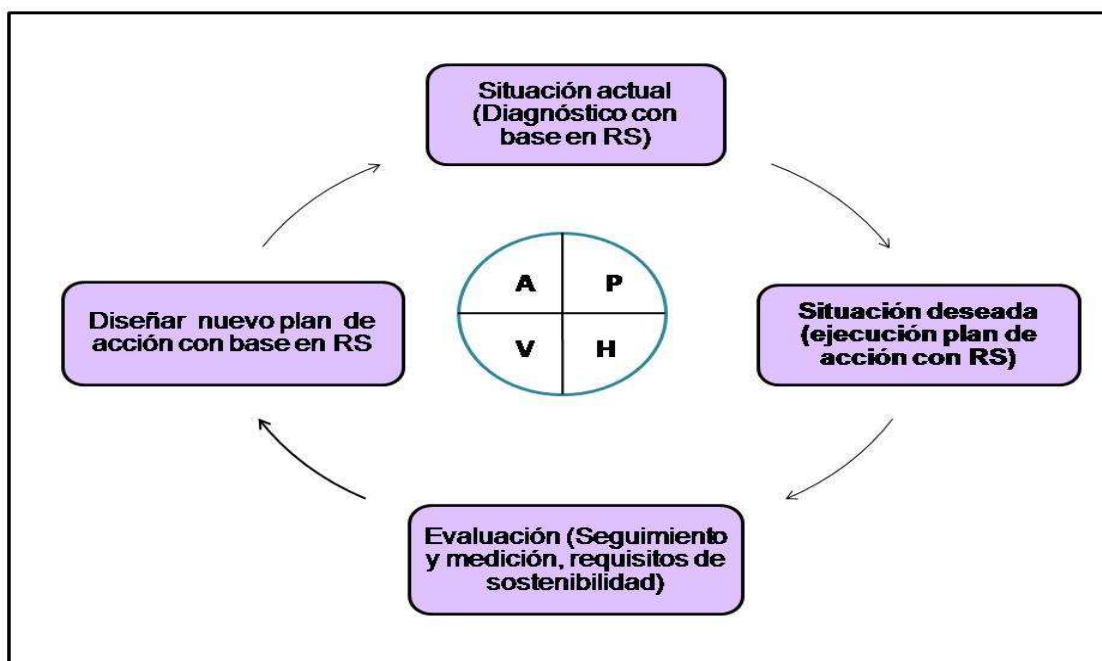
Se puede ver entonces que la relación con el modelo de excelencia EFQM 2010, se fundamenta en que la alta dirección debe definir y autorizar la política de la organización e incluir en ella el compromiso de cumplir como mínimo los requisitos legales aplicables, relacionados con sus actividades. Igualmente, se deben implementar procedimientos para la identificación y acceso a los requisitos legales bien sean ambientales o con relación a la seguridad y salud ocupacional, y hacer una evaluación periódica del cumplimiento legal de los mismos.

5. Mejora continua: Las normas que sirven a la implantación y certificación de los sistemas de gestión de calidad, ambiental, y de seguridad y salud ocupacional, tienen en común la búsqueda de una mejora continua, de carácter gradual, de los respectivos ámbitos o temas de gestión de los que se ocupan. La alta dirección define la política de la organización y asegura la disponibilidad de recursos humanos, financieros y tecnológicos; además, de documentar, implementar, mantener y mejorar continuamente el Sistema de Gestión.

En la figura 4.4 y con base en la Guía Técnica Colombiana (GTC 180) de Responsabilidad, descrita en el apartado 2.3.5.6, se muestra el ciclo de gestión con el enfoque socialmente responsable, mediante el que se establece la relación que existe entre estos sistemas y la guía, dado que se puede

interpretar como el ciclo PHVA - ciclo natural de gestión, que todos los sistemas que conforman el Sistema Integrado comparten, y con el cual trabajan. El ciclo de gestión con el enfoque en responsabilidad social, es aplicable a sistemas que se pueden integrar en un sistema de gestión único, utilizando los elementos comunes en cada una de las partes del ciclo, involucrando los principios de la responsabilidad social, en cada una de sus acciones.

Además, como se puede deducir del análisis del ciclo de gestión, los principios de la responsabilidad social cobran mucha importancia, puesto que en este caso se sitúa como punto central la alineación ética para la ejecución del ciclo de mejora continua. Cumple, por tanto, con los principios de la responsabilidad social que contiene la guía ISO 26000:2010, como son: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto por los intereses de los stakeholders, respeto por las leyes, respeto por las normas internacionales de comportamiento y respeto por los derechos humanos.



Fuente: Elaboración propia con base en GTC 180 en RS.

Figura 4.4. Ciclo de gestión con enfoque de responsabilidad social.

De forma especial en cuanto al comportamiento ético, la ISO 26000:2010 establece que: "...una organización debe comportarse de forma ética en todo momento. El comportamiento de una organización debe basarse en la ética de la honestidad, la equidad y la integridad. Esta ética implica una preocupación por la gente, los animales y el medio ambiente y un compromiso para hacer frente a los intereses de las partes interesadas..." (ISO 26000:2010). Con ello se da a entender que toda organización debe actuar siempre con un principio ético.

La relación con el modelo de excelencia EFQM 2010, se fundamenta en que se puede considerar la implementación de actividades de liderazgo y los comportamientos de los distintos niveles de la organización en cualquier evaluación. Se podría decir, también, que tiene que ver con el desarrollo de la estrategia, en la cual el modelo busca establecer cómo la organización ha equilibrado las necesidades y expectativas de todos los interesados, de tal manera que garantice la sostenibilidad económica, social y ecológica.

6. Personal, formación y comunicación: La organización debe asegurar los recursos necesarios para la integración de la responsabilidad social en la organización. Estos recursos incluyen los humanos y sus habilidades especializadas, los recursos financieros y los tecnológicos. Debe determinar las competencias individuales con base en la educación, formación o experiencia del personal. Debe proporcionar formación a las personas que lo requieran; además, de un buen ambiente de trabajo y un trato responsable a las personas que trabajan para ellas, entendiendo como tales: los factores físicos, ambientales, de seguridad y salud ocupacional, remuneración, y en general de las condiciones en que se realiza el trabajo.

La organización debe comunicar a todos los niveles y funciones de la misma, la información que ella considera pertinente con relación al sistema de gestión y a las prácticas de responsabilidad social que pretende implementar. En cuanto a la comunicación externa, ésta se debe hacer de tal manera que proporcione información veraz y transparente a sus partes interesadas. Para ello la organización puede utilizar diferentes medios como por ejemplo: la declaración y difusión de su planeación estratégica, o la publicación de

documentos marco, como reportes de sostenibilidad, adhesión a principios internacionales de RSE, videos de sus gestiones en calidad o salud ocupacional, etc.

La relación que se da aquí con el modelo de excelencia EFQM 2010, está basada en que crea una cultura que permite la consecución de beneficio mutuo entre la organización y los objetivos personales. Las personas sienten que sus conocimientos y capacidades son tenidos en cuenta. Por tanto, la unión de estos dos modelos propicia el desarrollo de una cultura de calidad y de prevención tanto ambiental como en seguridad y salud ocupacional, entre el personal de la misma.

7. Documentación y control: Cada sistema de gestión cuenta con una base documental cuya gestión se debe controlar. En ella debe quedar registrado todo el proceso de implementación, seguimiento, evaluaciones y auditorías que se desarrollen, tanto de los sistemas de gestión, como de las prácticas de responsabilidad social que la organización determine. Aunque las OHSAS no cuentan con una base documental estructurada, se puede adoptar la base documental que más le convenga a cada organización. De esta forma, con la utilización de una base documental común, resulta más económico el generar un único documento, común para todos los sistemas, que generar un documento por cada uno de ellos. Este ahorro repercute tanto en costos como en esfuerzo del personal.

8. Medición, evaluación y auditorías: Cada sistema de gestión debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para hacer el seguimiento y medir de forma regular las características fundamentales de sus operaciones. Si la organización incorpora a los sistemas integrados su enfoque de responsabilidad social en los procesos y procedimientos, se debería contar con que el personal no sólo conozca aspectos técnicos de cada sistema de gestión, sino que cuente además con una formación en responsabilidad social, de tal manera que pueda medir y evaluar el enfoque socialmente responsable de forma integral y sistemática. Cuando no se alcancen los resultados

planeados, se deben analizar las causas de las desviaciones y determinar y aplicar las acciones correctivas necesarias.

El procedimiento de auditorías es similar en todos los sistemas de gestión, y así, se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados. La ISO ha publicado la norma ISO 19011:2002 “Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión en calidad y/o ambiente” (ISO 19011:2002), que posibilita la auditoria conjunta del sistema de gestión de calidad y medioambiente.

El complemento que aporta el modelo de excelencia EFQM 2010, consiste en que el modelo evalúa más allá del simple cumplimiento de los requisitos, pues se basa más en lo que se está logrando y en las medidas que se deban adoptar para lograrlo. Aporta un elemento muy importante como es el querer conocer la percepción que a través de encuestas o grupos de opinión tienen los clientes, el personal de la propia organización y la sociedad acerca de la imagen general de la empresa, de sus productos o servicios, etc.

4.2.2. Enfoque externo.

La integración de la responsabilidad social en la organización se puede ver también desde un enfoque externo, como se ha indicado, a través de la relación que se da entre el modelo de excelencia EFQM y la guía ISO 26000:2010 en responsabilidad social, como marco general que encierra o envuelve el modelo de excelencia EFQM 2010.

En el cuadro 4.11, se hace una comparación entre los fundamentos del modelo de excelencia EFQM 2010 y los principios de la ISO 26000:2010.

Cuadro 4.11. Relación entre los fundamentos del modelo de excelencia EFQM 2010 y los principios de la guía ISO 26000:2010.

Fundamentos del Modelo de Excelencia EFQM 2010.	Principios de la guía ISO 26000:2010 en R.S.
• Agregar valor para los clientes • Liderar con visión, inspiración e integridad • Alcanzar el éxito a través de las personas • Gestionar por procesos • Construir alianzas • Fomentar la creatividad y la innovación • Responsabilidad por un futuro sostenible. • Conseguir resultados equilibrados	• Respeto por los intereses de los stakeholders. • Transparencia • Comportamiento ético • Respeto por los derechos humanos • Respeto por las leyes • Respeto por las normas internacionales de comportamiento. • Rendición de cuentas.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa aquí, que se dan coincidencias, como el que ambos reconocen la importancia de la atención al cliente y el papel clave del liderazgo, aunque en la ISO 26000:2010 se ponga el énfasis en el comportamiento ético, la transparencia y el respeto por los derechos humanos; tanto como ejes individuales o como ejes conductores de la responsabilidad.

Con base al estudio detallado realizado sobre los tres sistemas de gestión y las guías de RS, el cuadro 4.12 recoge la afectación que por cada sistema de gestión tiene cada grupo de stakeholders o, interpretándolo de otra manera, qué requerimientos debe satisfacer principalmente cada sistema.

Cuadro 4.12. Relación Stakeholders vs requerimientos de los SG y RSE.

Stakeholders	Sistemas de gestión y RSE			
	SGC	SGA	SGSO	GRS
Accionistas/inversionistas	X			X
Clientes	X			X
Proveedores	X			X
Recurso humano			X	X
Comunidad (sociedad, medio ambiente)		X		X
Gobierno (requerimientos legales)		X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los requerimientos de las guías en RS, ya sea la ISO 26000:2010 o la GTC 180, todos los grupos de stakeholders considerados se ven afectados. A esta conclusión se puede llegar si se tienen en cuenta los principios de la RS que se mencionan en la guía ISO 26000:2010, como son: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto por los intereses de los stakeholders, respeto por las leyes, respeto por las normas internacionales de comportamiento y respeto por los derechos humanos.

Con base en estos planteamientos, a continuación se describen las relaciones que se presentan entre los stakeholders, vistos desde la RSE y la buena gestión basada en el Sistema de Gestión Integrado y el modelo de Excelencia (SGI-EFQM).

4.2.2.1. Accionistas/inversionistas, Clientes y Proveedores y su relación con el mercado y la calidad.

Es importante para la comunidad en general, que las organizaciones sean transparentes en el manejo y origen de los recursos económicos. Se debería conocer si provienen de actividades lícitas. Es importante que cumplan con todas las normas y requisitos que regulen su operación y funcionamiento, relativas a aspectos laborales, tributarios, y obtención de permisos y licencias, entre otros. Este es un principio de la responsabilidad social, que se menciona en la guía ISO 26000: "...una organización debe ser transparente en las decisiones y actividades que repercuten en la sociedad y el medio ambiente..." (ISO 26000:2010:11).

Según Boada (2004), en un sistema económico, las funciones elementales de producción, distribución y consumo ocurren dentro de un mundo natural normal. Como se sabe, para que se dé la producción y el consumo, se requiere apropiarse de materias primas y energía del entorno natural. Por tanto, el impacto directo que ejerce un sistema económico sobre la naturaleza es la explotación de la misma para proveerse de materias primas y mantener así, el sistema en funcionamiento. Las actividades de producción y consumo también generan desechos o residuos que regresan al entorno

natural. Según la forma en que se manipulen estos residuos, ello puede conducir a la contaminación del ambiente natural.

Por lo anterior, hoy en día las organizaciones buscan por todos los medios la manera más eficiente de regresar a la naturaleza, cuando sea posible, aquellos materiales que toma de ella, bien sea proporcionando nuevos productos, como la siembra de bosques, reforestación, etc., o buscando la manera de manejar previamente los residuos o desechos antes de devolverlos a la naturaleza. Por eso, las organizaciones que muestren estas prácticas de RSE con el medio ambiente, obtendrán entre otros beneficios los siguientes:

- Protección y fortalecimiento de imagen y reputación.
- Diferenciación y distinción de marca en el mercado.
- Atracción y retención de nuevos consumidores.
- Fortalecimiento de la lealtad del consumidor hacia el producto o servicio.
- Mejor imagen ante los empleados, clientes, proveedores y accionistas.
- Aumento de ventas y motivación del personal.

En conclusión: La relación que se da entre la RSE y mercado y la calidad de la organización tiene que ver con el liderazgo que debe ejercer la alta dirección en desarrollar una estrategia que garantice la sostenibilidad económica, social y ecológica. Además, debe proporcionar los recursos suficientes para mantener los sistemas de gestión, su infraestructura, controlar la producción y gestionar la mejor tecnología en los procesos productivos.

Del buen nombre que tenga la organización en su entorno, con relación al manejo de sus recursos financieros, de los recursos naturales en su proceso productivo y de su interacción con la comunidad, obtendrá beneficios como adhesión o conservación de sus clientes y una mejor participación de mercado.

4.2.2.2. Recurso humano y su relación con la seguridad y salud ocupacional.

Entre los temas de la RSE con mayor tradición, y que hoy resultan de obligado cumplimiento, se encuentra la adopción de medidas que garanticen la

integridad física de los trabajadores o que al menos reduzcan, controlen y minimicen el riesgo de incidente o enfermedad laboral. En otras palabras, que se garantice la salud de los trabajadores. En concreto, las actividades llevadas a cabo por las empresas en materia de prevención de riesgos laborales, parten de la consideración del respeto a los derechos fundamentales de los trabajadores, siendo esenciales para el logro de la calidad de productos y procesos, lo cual conduce a la competitividad y excelencia empresarial, además de ser un pilar fundamental para conseguir una empresa socialmente responsable.

Según Fuentes y otros (2006), la seguridad y la salud en el trabajo como elemento esencial de la RSE plantea a las organizaciones un amplio abanico de oportunidades y desafíos debido a que cada vez es más importante la atención que se debe poner en la prevención de riesgos laborales, no sólo por exigencias legales, sino por la ventaja competitiva y la reputación ante la sociedad que este buen manejo les pueda proporcionar.

Administrar utilizando normas de gestión de seguridad y salud ocupacional, tales como las OHSAS 18001, es una forma de prevenir incidentes o enfermedades profesionales en el ambiente laboral. El proceso de seguridad basado en el comportamiento (PSBC) permite asegurar que el comportamiento momento a momento del personal es el esperado, dotando a la implementación de OHSAS 18001 de la máxima efectividad y eficiencia (Minguillón & Asociados, 2004).

De acuerdo a Vargas y Sala (2006) la competencia empresarial hoy se traslada de los productos a las conductas porque el consumidor elige de acuerdo con sus valores, el accionista invierte por la reputación de la marca y el buen gobierno de la empresa, y la sociedad rechaza a las empresas transgresoras y a los directivos corruptos.

En la gestión de los recursos humanos las empresas tienen la obligación de respetar los derechos de los trabajadores a la libre negociación colectiva, a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, a la no discriminación por razón de edad, origen racial o étnico, religión o discapacidad, a la salud y seguridad laboral, y a la conciliación de la vida

personal o familiar y laboral. Además, esas obligaciones se extienden a las operaciones en el país de origen y en los subcontratistas para que estos observen los mismos criterios (Foro de Expertos, 2005).

Actualmente se utilizan diversos medios para afrontar las obligaciones de RSE y su comunicación, como son: las listas de empresas socialmente responsables; los índices de sostenibilidad; el establecimiento de códigos de conducta; la adhesión a normas internacionales; la emisión de informes sociales; la certificación con respecto a normas de gestión en seguridad y salud ocupacional, etc.

Con relación a ello Rodríguez (2007), afirma que la iniciativa más generalizada entre las empresas ha sido la adopción de códigos de conducta. Estos códigos han sido adoptados por empresas en diferentes países y han permitido observar que los aspectos laborales en dichos códigos se estructuran principalmente en: seguridad y salud laboral, no discriminación, trabajo infantil, niveles salariales, trabajo forzoso y libertad de asociación y negociación colectiva.

Igualmente, Hoffmeister y otros (2005), realizaron un estudio para describir y valorar las actividades de RSE asociadas a la seguridad y la salud ocupacional (SySO), en un grupo de empresas con sede en Barcelona. Entre sus conclusiones establecieron que, aún cuando la influencia de la RSE en SySO no es directa, existen claros indicios de que una empresa que declare ser socialmente responsable no puede tener una mala gestión y malos resultados en SySO. También obtuvieron como resultado que la presencia de políticas de RSE parece ser un elemento asociado con un buen desempeño en cuanto al cumplimiento de las leyes sobre prevención en riesgos laborales.

A continuación se exponen dos ejemplos que describen las relaciones entre la RSE y los métodos utilizados para implementar la seguridad y la salud ocupacional en las organizaciones, a través de lo expuesto por Rentería (2000) y Montero (2011) en sus investigaciones sobre Procesos de participación efectiva y Procesos de seguridad basados en el comportamiento, respectivamente:

- a. Relación entre la RSE y la adopción de medidas para prevenir los trastornos psico-sociales relacionados con el trabajo.
- b. Relación de la RSE y el proceso de seguridad basado en el comportamiento (PSBC).

a. Relación entre la RSE y la adopción de medidas para prevenir los trastornos psico-sociales relacionados con el trabajo.

Es aquí donde la RSE, se debe evidenciar de manera directa “hacia adentro”, es decir, hacia los trabajadores como parte de los stakeholders. De su buena gestión o implementación dependerá que ellos se involucren o no con la organización. Si el trabajador se siente identificado y satisfecho con las acciones administrativas que se llevan a cabo en su organización, participará de manera natural en ellas.

Este es un proceso que involucra al miembro de la organización como persona, en el trabajo y en las situaciones de la organización. Para que sean efectivos requieren motivación y capacidad para contribuir con las metas del trabajo y compartir la responsabilidad y el compromiso con ellas. En estos procesos, se presentan problemas o dificultades, debido a que la mayoría de estas estrategias participativas, desconocen las dimensiones contextual y psicológica de los procesos participativos, afectando a su potencial.

b. Relación de la RSE y el proceso de seguridad basado en el comportamiento (PSBC).

La adopción del proceso de seguridad basada en el comportamiento (PSBC), facilita la gestión hacia los trabajadores, en la comprensión y adopción de los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos de seguridad y su participación en el proceso de mejoramiento continuo.

Del buen manejo o dirección de los trabajadores por parte de las organizaciones, dependerá su buen desarrollo y el logro de sus objetivos. Es aquí, donde se puede evidenciar la RSE, pues la organización debe tener claro que así como ella requiere de los trabajadores para alcanzar sus objetivos, los trabajadores requieren de la organización para alcanzar sus propias metas.

Entre los diferentes procesos o actividades que se han trabajado para prevenir la accidentalidad en las organizaciones se tienen: el mantenimiento por parte de ingeniería; la implementación de diferentes procesos y sistemas de gestión, y el trabajo sobre los comportamientos y actitudes de los trabajadores. Con estos pasos se puede ver que los cambios en las organizaciones no se pueden dar sin un proceso previo de desarrollo en el cual se involucre la misma madurez de la organización, las comunicaciones y la capacidad de aprendizaje de la misma, los recursos para la seguridad, la participación, la satisfacción y el entrenamiento a los trabajadores.

Se observa, además, que no sólo basta con que las organizaciones avancen o inviertan sus esfuerzos en diferentes sistemas que contribuyan a mejorar la seguridad laboral de los trabajadores. Como es sabido, se debe hacer una preparación y dar apoyo a los trabajadores para que participen en los nuevos procesos y sistemas de gestión de manera natural, libre y siendo conscientes del impacto que esto traerá en su vida laboral y personal. De esta manera, se corrobora lo dicho por Rentería (2000): "...para que estos procesos sean efectivos requieren motivación y capacidad para contribuir con las metas del trabajo y compartir la responsabilidad y el compromiso con ellas...".

Se sabe que las personas aceptan un cierto grado de riesgo subjetivamente estimado para su salud, seguridad y otras cosas que valoran, a cambio de los beneficios que esperan obtener de dicha actividad. Esto tiene relación con el impacto que la labor desempeñada tenga sobre la vida de cada individuo.

Esto hace, a su vez, que la posibilidad de la seguridad radique dentro del ser humano, no en las máquinas o los ambientes. Si las expectativas de las personas son bajas, tratarán de encontrar gratificaciones más inmediatas a sus deseos y lo harán poniendo en mayor riesgo sus vidas. De la misma forma, si las gratificaciones esperadas pertenecen al futuro, pondrán en menor riesgo la vida. Por esto, para estimular las conductas seguras hay que mostrar a los trabajadores razones y gratificaciones a largo plazo. De esta forma, cuando los beneficios de asumir riesgos sean reducidos y las ventajas de las acciones

preventivas sean ampliadas, la persona se sentirá motivada a asumir menos riesgos.

En conclusión: la relación que se da entre la RSE, el recurso humano y el SGI-EFQM, tienen que ver con el liderazgo que debe ejercer la alta dirección en definir, monitorizar, revisar e impulsar la mejora del sistema de gestión de la organización y su funcionamiento; deben motivar, apoyar y reconocer las personas para que participen de la implementación y funcionamiento de estos sistemas de gestión en la organización. En cuanto a las personas, la organización debe aprender a reconocer, atender y recompensar sus capacidades, pues son ellas quienes soportan los planes de apoyo a la estrategia de la organización; sus conocimientos y capacidades son tenidos en cuenta en el momento de implementar los programas de SYSO; e igualmente, las personas se involucran, se comprometen y se hacen partícipes. En este punto es muy importante la comunicación efectiva que la organización establezca con las personas, para llevar a feliz término la implementación de este programa.

Por tanto, se puede ver que tanto el SGI como el modelo de excelencia EFQM, buscan no sólo implementar estos sistemas de la mejor manera para reducir y prevenir los incidentes laborales, sino que a través de encuestas o con información directa del personal pretende conocer si sus necesidades profesionales, de formación, de ambiente laboral están satisfechas por la organización. Además, se pretende conocer el nivel de satisfacción de las personas a través de la tasa de rotación del personal, el porcentaje de absentismo y de incapacidades.

En síntesis, es responsabilidad de las organizaciones el mejorar el valor percibido a largo plazo por las personas, sus valores personales y organizacionales, al mismo tiempo que la orientación de sus comportamientos de manera segura con relación a su trabajo. El que los trabajadores sientan o se apropien de estos procesos de seguridad, hará que los mismos se asuman y se desarrollen de manera natural. De esta forma, la tasa de incidentes y la incidencia de hábitos no saludables tenderán a disminuir.

4.2.2.3. Comunidad, sociedad y medio ambiente, y su relación con el SGA, SGSO y la GRS.

Para el análisis de la relación entre la RSE y el SGI_EFQM, en lo que respecta a la comunidad como stakeholder, se ha considerado ésta en dos aspectos: la **sociedad** en general, entendida como conjunto de personas que constituyen el entorno humano de la organización, y el **medio ambiente**, que constituye el entorno ambiental, no sólo el externo sino también el interno, en el que se desarrolla la actividad de la organización.

a) **Relación con la sociedad.**

La organización debe cumplir con las normas que garanticen el cumplimiento de la función social, la formación profesional, el bienestar y la seguridad social. Además, debe cumplir los tratados internacionales relativos a los derechos humanos, respeto a las culturas y las minorías así como asegurar la no discriminación (GTC 180; 2008).

Para que dicho cumplimiento sea efectivo hay distintos temas que las organizaciones deben tener siempre en cuenta en su actividad interna y especialmente los derechos humanos y el impacto en la comunidad. Temas como los derechos humanos y el trabajo infantil, son monitoreados o cuestionados fuertemente por la comunidad que rodea la organización, ya que éste es uno de los principios de la responsabilidad social: el **Respeto por los derechos humanos**, sobre el que al respecto la ISO 26000:2010 indica que: "...una organización debe respetar los derechos humanos y reconocer tanto su importancia, como su universalidad...".

En cuanto a los **Derechos humanos**, uno de los grandes logros de las Naciones Unidas (UN, 2005), ha sido la creación de un conjunto amplio de instrumentos de derechos humanos. La ONU no sólo ha definido cuidadosamente una amplia gama de derechos reconocidos internacionalmente, como derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles, sino que también ha establecido mecanismos para promoverlos y protegerlos y para ayudar a los gobiernos a cumplir sus obligaciones. Ese conjunto de instrumentos jurídicos se basa en la Carta de las Naciones Unidas y la Declaración Universal de Derechos Humanos, aprobada por la Asamblea

General en 1948. Desde entonces las Naciones Unidas han ampliado gradualmente la legislación de derechos humanos para abarcar normas concretas relativas a la mujer, la infancia, las personas con discapacidad, las minorías, los trabajadores emigrantes y otros grupos vulnerables, que ahora son titulares de derechos que los protegen de prácticas discriminatorias frecuentes desde hacía largo tiempo en muchas sociedades.

Los derechos humanos son principios fundamentales que permiten la libertad individual de llevar una vida digna, libre de abusos y violaciones. La aplicación de los principios fundamentales de los derechos humanos no se limita únicamente a las acciones de gobiernos o grupos radicales, sino también a las acciones de las empresas.

Es por esto que, hoy en día, las organizaciones están en el punto de mira de sus clientes, sus accionistas y de la comunidad en general con relación al cumplimiento o no de los derechos humanos dentro de las mismas. Este cumplimiento de responsabilidad para con sus trabajadores, puede proporcionarle a una organización buenos o malos resultados, dependiendo del grado de cumplimiento o la aplicación de los mismos. Entre los beneficios que se podrían tener en una organización por una buena gestión en cuanto a RSE y los derechos humanos, están:

- Mejor imagen ante los empleados, clientes, proveedores y accionistas.
- Aumento en la productividad, rendimiento y retención del personal.
- Protección y fortalecimiento de imagen.
- Atracción y retención de nuevos consumidores.
- Fortalecimiento de la lealtad del consumidor hacia el producto o servicio.

En 1998, durante la 86ª Conferencia Internacional del Trabajo (OIT, 2007), se aprobó la "Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y su seguimiento", estableciendo un bloque mínimo de derechos humanos fundamentales por cuyo respeto universal, los Estados Miembros asumieron el compromiso de garantizar su vigencia

absoluta. Esta declaración trata de la libertad sindical y la negociación colectiva, la eliminación de toda forma de trabajo forzoso, la abolición efectiva del trabajo infantil y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Según OITCINTERFOR (2010), los derechos humanos laborales, son un conjunto de derechos humanos, vinculados al trabajo y a los trabajadores y trabajadoras, que se orientan a posibilitar condiciones mínimas de vida y de trabajo para todas las personas, así como la organización de los trabajadores y trabajadoras para su defensa, reivindicación y participación sociopolítica. La Libertad sindical forma parte del conjunto de estos derechos y como tal ha sido recogida en una serie de instrumentos internacionales, siendo regulada en forma expresa por los Convenios 87 y 98 de la OIT.

Es evidente que mientras se mantenga un escenario mundial de desconocimiento y violación de tales derechos, los derechos humanos de todas las personas se verán afectados. Situación preocupante cuando con la "mundialización de la economía y los imperativos de la productividad han motivado también en sectores poco visionarios los argumentos que tienden a disminuir, cuando ya no a suprimir, los derechos de los trabajadores en aras de una mayor competitividad basada en condiciones de trabajo muy a menudo inaceptables".

En cuanto al **Impacto en la comunidad**: es importante mencionar aquí que las organizaciones deben hacer una revisión sobre los programas o actividades que emprenden bajo la bandera de la responsabilidad social, pues cada vez aumenta más la atención de los stakeholders sobre los mismos. Es decir, ya no se considera suficiente dar ayudas económicas a una comunidad, si la organización continúa contaminando su entorno. La comunidad espera que la organización mejore su proceso productivo de tal manera que no contamine el entorno y que contribuya al desarrollo de la misma. Desarrollo que se debe realizar con la participación directa o indirecta de la comunidad en la organización y el mejoramiento en sus condiciones de vida.

La relación que se da entre la RSE en cuanto a la relación con la sociedad y el SGI-EFQM, tiene que ver con el cumplimiento que la

organización ejerza de los derechos humanos, entre otras responsabilidades. Hoy en día las organizaciones deben cumplir cabalmente con estos derechos que afectan directamente a los trabajadores, puesto que la comunidad en general está muy atenta al tipo de contrato y al trato que se les da a los trabajadores. Las organizaciones deben cumplir con derechos tales como el respeto a un trabajo digno y bien remunerado, al igual que mantener la igualdad de género y el derecho a la libre asociación. La organización muestra su responsabilidad brindando a los trabajadores la protección y su bienestar no sólo económico, en cuanto a su remuneración, sino en cuanto a su seguridad laboral. También el bienestar se puede ver en el apoyo que brinde a sus trabajadores en cuanto a su deseo de superación y capacitación en temas que tengan o no directa relación con su puesto de trabajo.

b) Relación con el medio ambiente.

En este apartado, el análisis se realizará tanto en el manejo ambiental al interior de la organización, como al exterior de la misma. Como se observa en el cuadro 4.12 con el cual se inició este análisis, aunque muchas de estas relaciones se solapan, aquí tratan de mostrarse en una ubicación específica, dependiendo de los stakeholders, que en cada caso se verían principalmente afectados.

Cabe aquí recordar el principio de la ISO 26000 respecto al tema de **Rendición de cuentas**, y sobre el que entre otras cosas dice: "... una organización debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad y en el medio ambiente...", e igualmente dice: "...la rendición de cuentas también incluye la aceptación de responsabilidad donde se han producido irregularidades, tomar las medidas apropiadas para remediar el mal y tomar medidas para evitar que se repita, como los resultados de sus decisiones y actividades, entre ellas importantes consecuencias, incluso las que fueron no deseadas o imprevistas y, los impactos significativos de sus decisiones y acciones en la sociedad y el medio ambiente..." (ISO 26000:2010).

A continuación se relacionan aquellos temas que tienen que ver con la relación entre el medio ambiente y la organización:

- **Cumplimiento de la normativa legal:** este tema tiene relación directa con el uso de los recursos naturales como materia prima dentro del proceso productivo y con la contaminación ambiental que se genere por el mismo. Obviamente, las organizaciones deben cumplir con la legislación establecida en cada país. En este punto interesa específicamente que las organizaciones conozcan la legislación ambiental que les sea aplicable y la incorporen en su estrategia. Además, es necesario que implementen programas de evaluación y mejoramiento ambiental con los cuales puedan cumplir esas disposiciones legales.

Según el Ministerio de Comercio, industria y turismo de Colombia (2010), las organizaciones adoptan entre otras políticas, la política ambiental. Ellas deben generar las estrategias para prevenir y minimizar los impactos y riesgos a los seres humanos y al ambiente, garantizando la protección ambiental de la localidad en la que se encuentra ubicada mediante la optimización en el uso de los recursos naturales, materias primas y energía; prevenir y minimizar la contaminación, los residuos y los impactos ambientales, adoptar tecnologías limpias y prácticas de mejoramiento continuo, apoyándose en estructuras como la promoción de la producción más limpia y la promoción de la autogestión y autorregulación ambiental empresarial.

- **Acercamientos para prevenir o minimizar impactos adversos:** la organización debe manejar temas de acuerdo a su actividad productiva, para que así y de acuerdo con los recursos naturales utilizados en sus procesos, se pueda asegurar el uso sostenible de los mismos y se reduzca al máximo el impacto negativo en el ambiente. Entre ellos se tiene: la capacitación y la promoción, asumir políticas de prevención ambiental y el uso eficiente de los recursos.
 - **Cadena de suministro:** los consumidores están cada vez más interesados en conocer todo aquello que está detrás de los productos que compran. La atención al ciclo de vida implica que todos los involucrados en
-

la cadena de suministro de los productos tengan una responsabilidad, ya sean proveedores, productores, consumidores, gobiernos, etc.

- **Manejo de desechos industriales:** las organizaciones deberán desarrollar sistemas eficientes de recolección, eliminación, almacenamiento y recirculación segura de desechos industriales.
- **Desarrollo y difusión de tecnologías limpias:** según el PNUMA (2006), la Producción Más Limpia (PML) consiste en la aplicación continua de una estrategia de prevención ambiental a los procesos y a los productos con el fin de reducir riesgos tanto para los seres humanos como para el medio ambiente. En cuanto a los procesos, la PML incluye la conservación de las materias primas y la energía, la eliminación de las materias primas tóxicas y la reducción de la cantidad y de la toxicidad de todas las emanaciones y desperdicios antes de ser eliminados de un proceso. Para los productos, la PML se enfoca en reducir los impactos ambientales, a la salud y a la seguridad de los productos a través de los ciclos de vida completos, desde la extracción de materia prima, pasando por el proceso de manufactura y uso, hasta la disposición final del producto. El costo de los desperdicios y de las emanaciones, además de los impactos negativos sobre la salud y sobre el medio ambiente, puede evitarse desde el comienzo mediante la aplicación del concepto de producción limpia. Para los servicios, la PML implica la incorporación de las preocupaciones ambientales dentro del diseño y prestación de los servicios.
- **Soporte para iniciativas que promueven mayor responsabilidad ambiental:** entre las muchas iniciativas que existen actualmente sobre la protección del medio ambiente la más importante es el Protocolo de Kyoto, ya citado.

En conclusión: la relación que se da entre la RSE, en cuanto al medio ambiente, tanto en el uso de los recursos naturales en la producción como en la conservación del medio ambiente, y el SGI-EFQM, tiene que ver con el liderazgo que ejerza la organización en el manejo y el control de los recursos naturales que se utilicen como materia prima en sus procesos productivos, no sólo definiendo la política ambiental de la organización, sino asegurando la

disponibilidad de los recursos humanos, financieros y tecnológicos. Es por ello, que las organizaciones deben ser muy cuidadosas en el uso de estos recursos. Deben esforzarse por demostrar de la mejor manera posible que a pesar que utilicen ciertos recursos naturales, también se preocupan por mantener el equilibrio en la naturaleza, de tal manera que no se vean afectados. Es decir, que se preservan o que se gestiona por su conservación.

Es importante que las organizaciones demuestren mucho apoyo a la gestión ambiental, invirtiendo en tecnologías limpias, no sólo en mejores equipos que reduzcan el impacto ambiental, sino en procesos que optimicen la utilización de las materias primas y reduzcan los desperdicios o residuos contaminantes para el medio ambiente. Igualmente, se deben invertir los recursos necesarios en la capacitación del personal para que comprenda este concepto de conservación y preservación del medio ambiente, para que de esta manera sea mucho más fácil la compenetración con los puestos de trabajo y el ejercicio diario de sus tareas dentro de la organización.

Para las organizaciones es muy favorable que muestren públicamente su compromiso con el cumplimiento de normas o acuerdos globales que velan por la conservación del medio ambiente o el mejoramiento del mismo.

4.2.2.4. Gobierno y cumplimiento de normas legales y su relación con el SGI.

Los principios de la responsabilidad social en lo que se refiere al **Respeto por las leyes**, dice: "...que el cumplimiento de la ley es obligatorio...se refiere a la supremacía de la ley y, en particular, a la idea de que ningún individuo u organización está por encima de la ley y, que el gobierno también está sujeto a la misma..." (ISO 26000:2010).

Dicho cumplimiento está referido a la legislación ambiental así como a la legislación laboral en cuanto a seguridad y salud ocupacional.

En cuanto al **Cumplimiento de la legislación ambiental**: la ley más importante de obligado cumplimiento en la legislación colombiana es:

- **Ley 99 de diciembre 22 de 1993:** Política Ambiental Colombiana. "Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público
-

encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental -SINA- y se dictan otras disposiciones”.

En el artículo 2º del Título II. Creación y objetivos del Ministerio del Medio Ambiente, se establece que:

“este ministerio junto con el Presidente de la República y garantizando la participación de la comunidad, formulará la política nacional ambiental y de recursos naturales renovables, de manera que se garantice el derecho de todas las personas de gozar de un medio ambiente sano y se proteja el patrimonio natural y la soberanía de la Nación”.

Con esta regulación se crea el marco normativo por el que todas las organizaciones sean públicas o privadas, deben regirse por esta ley, y estar siempre atentas a las nuevas disposiciones que sobre política ambiental se formulen.

En cuanto al **cumplimiento de la legislación laboral**: hay que hacer énfasis en el cumplimiento de la legislación no sólo en cuanto a la parte laboral relacionada con salarios y todo lo que ello implica, sino especialmente en la legislación que tiene que ver con la seguridad y la salud ocupacional de los trabajadores.

La ley más importante que se debe tener en cuenta en Colombia, para el buen manejo o gestión del sistema de riesgos profesionales, es:

- **Ley 100 de 1993:** “Por la cual se organiza el sistema de seguridad social integral”. Con esta ley se estableció la estructura de la Seguridad Social en Colombia. Consta de tres partes: el régimen de pensiones, la atención en salud y el sistema general de riesgos profesionales. Cada una de ellas tiene su propia normativa reguladora y sus propios entes ejecutores y fiscales. En cuanto al sistema de riesgos profesionales, existen normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan, además de
-

mantener la vigilancia para el estricto cumplimiento de la normatividad en salud ocupacional.

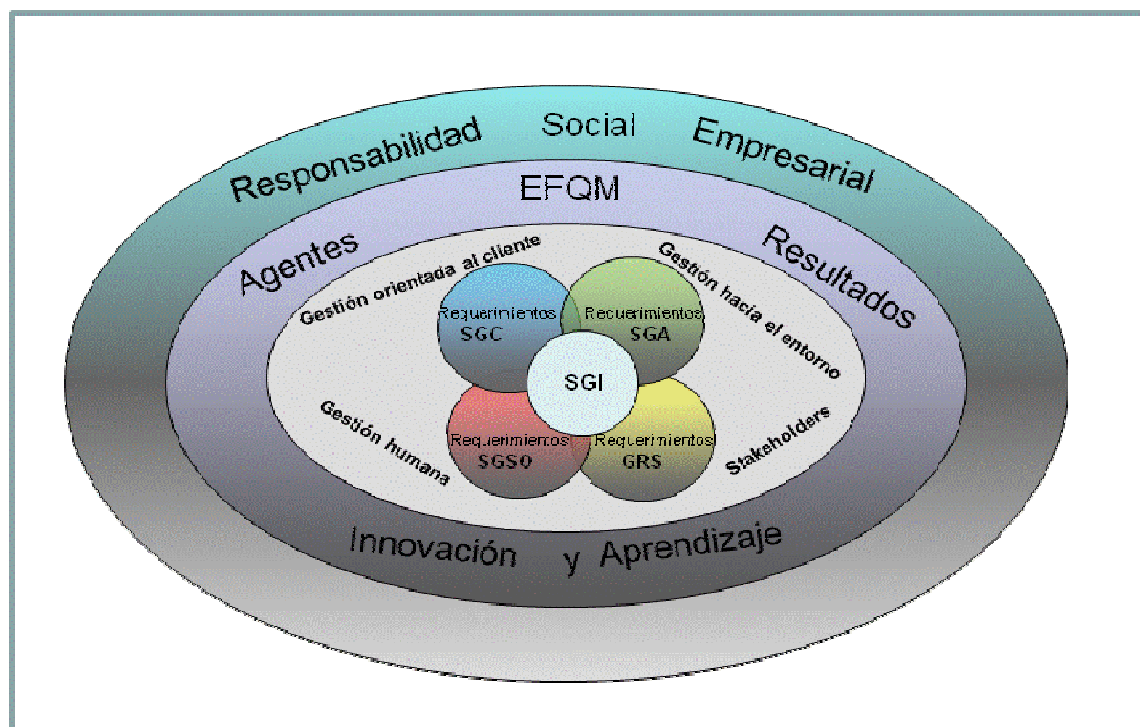
En conclusión: La relación que se da entre la RSE, el gobierno y el SGI-EFQM, tiene que ver con la identificación y el cumplimiento de los requisitos legales que sean aplicables a la organización en términos laborales, tributarios, ambientales, de seguridad y salud ocupacional, entre otros. La alta dirección debe definir e incluir en la política de la organización el compromiso de cumplir con los requisitos legales aplicables, relacionados con las actividades de la misma.

Es evidente que, hoy en día, los stakeholders están muy interesados en saber si las organizaciones cumplen con la legislación vigente que les afecta directamente en sus actividades y no está bien visto el que una organización pague multas como recompensa de un mal comportamiento ético o el no cumplimiento de una norma legal.

4.3. ESTRUCTURA DEL MODELO GENERADO DE LA PROPUESTA.

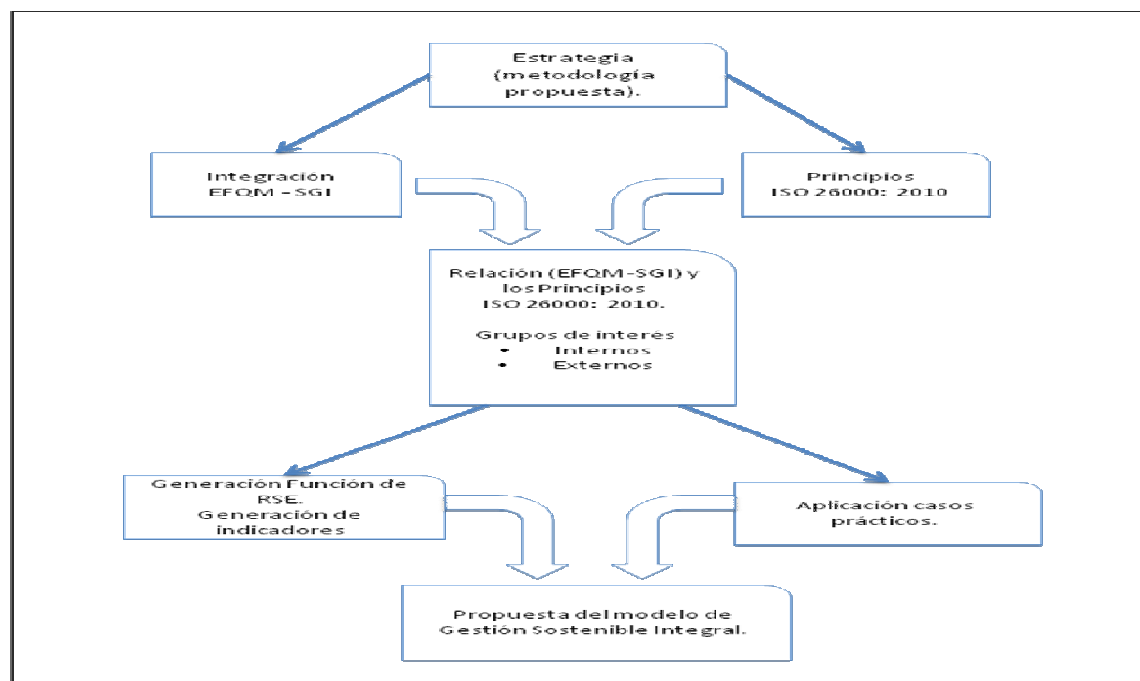
A partir del Modelo conceptual de Gestión Sostenible Integral de la figura 4.5, y de acuerdo con la propuesta metodológica que se sustentó a través de esta investigación, en la figura 4.6 se representa el esquema de los pasos que se llevaron a cabo para la generación del Modelo de Gestión Sostenible Integral, del cuadro 4.15, que constituye el modelo propuesto.

En el Modelo conceptual se muestra como la Responsabilidad Social Empresarial constituye el marco de actuación del Modelo de Excelencia EFQM que, a su vez, lo es de los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), de Gestión Ambiental (SGA), de Gestión de Salud Ocupacional (SGSO) y de Responsabilidad Social (GRS), orientados respectivamente hacia el cliente, el entorno, los recursos humanos y los stakeholders en general, y cuyos principios comunes conforman el Sistema de Gestión Integrado.



Fuente: Elaboración propia. SGI: Sistema de Gestión Integrado.

Figura 4.5. Modelo conceptual de Gestión Sostenible Integral.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.6. Esquema de generación del modelo propuesto en RSE.

El modelo se ha estructurado según las fases de los ciclos de gestión PHVA con un enfoque socialmente responsable, los principios comunes en un Sistema de Gestión Integrado y los fundamentos del Modelo de Excelencia EFQM 2010, de forma que se integran las relaciones que se han determinado en el análisis realizado, así como las diferentes interacciones que se dan en la actividad en el interior y hacia el exterior de las organizaciones, a partir de la integración de los sistemas de gestión y su relación con el modelo de excelencia EFQM y los principios de la responsabilidad social empresarial, de acuerdo con la Guía ISO 26000:2010.

El modelo consta de un sistema de bloques, en los que figuran las variables o características que se determinaron como comunes para justificar la integración entre cada uno de los sistemas que se han considerado. También se tienen en cuenta los principios de la Responsabilidad Social como principios que son comunes a todos los sistemas de gestión.

A partir de la relación que se ha determinado que existe entre el Modelo Integrado y el Ciclo de Gestión con un enfoque Socialmente Responsable, **Planear** comprende: Diseñar un nuevo plan de acción y analizar la Situación actual (Diagnóstico según la RS); **Hacer** corresponde a: Llegar a la Situación deseada (ejecución del plan de acción según la RS), y **Verificar/Actuar** corresponde a las actividades de Evaluación, seguimiento y medición.

Los Principios comunes del Sistema de Gestión Integrado se incorporan al modelo teniendo en cuenta los elementos que los caracterizan: 1) Compromiso y política integrada; 2) Planificación y asignación de responsabilidades; 3) Gestión por procesos; 4) Requisitos legales y otros requisitos; 5) Mejora continua; 6) Personal, formación y comunicación; 7) Documentación y control, y 8) Medición, evaluación y auditorías. Esta incorporación está basada en la Estructura de bloques del cuadro 4.13, donde se evalúan las distintas relaciones según la presencia fuerte, débil o marginal, y el cuadro 4.14 que muestra la relación de los sistemas de gestión de acuerdo con los componentes del ciclo PHVA, comparando los componentes individuales del ciclo con cada uno de los sistemas de gestión de forma global.

Cuadro 4.13. Estructura de bloques para la generación del Modelo de Gestión Sostenible Integral fundamentado en la RSE.

MODELO INTEGRADO	PRINCIPIOS DE RS. Transparencia. Respeto. Comportamiento ético. Respeto derechos humanos. Respeto por las leyes. Respeto normas internacionales de comportamiento. Responsabilidad.				
	GTC 180: RS	EFQM:2010	ISO 9001:2008	ISO 14001:2004	OHSAS 18001:2007
BLOQUE 1. Sistemas de gestión integrados.					
Ciclo PHVA	X	0	X	X	X
Principios de prevención	X	0	X	X	X
Gestión por procesos	X	X	X	X	X
Base documental similar	X	0	X	X	X
BLOQUE 2. Relación SGI-modelo EFQM					
Compromiso y política integral	X	X	X	X	X
Planificación y asignación de responsabilidades	X	X	X	X	X
Gestión por procesos	X	X	X	X	X
Requisitos legales y otros requisitos	X	X	X	X	X
Personal, formación y comunicación	X	X	X	X	X
Documentación y control	X	X	X	X	X
Mejora continua	X	X	X	X	X
Medición, evaluación y auditorías	X	X	X	X	X
BLOQUE 3. Relación SGI-EFQM con la RSE (Enfoque desde los Stakeholders).					
Relación Mercado - Calidad. Accionistas/inversionistas. Clientes/proveedores.	X	X	X	0	0
Relación salud ocupacional. Recurso Humano.	X	0	0	X	X
Relación SGI - Comunidad-sociedad.	X	X	▲	X	X
Relación SGI - Gobierno-requisitos legales.	X	X	X	X	X

LOS PRINCIPIOS DE RS ESTAN PRESENTES EN TODOS LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y SUS RELACIONES.

X= Presencia fuerte; 0 = Presencia débil; ▲ = Presencia marginal

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4.14. Relación de los Sistemas de gestión con el ciclo PHVA.

SGC	SGA	SGSO
Responsabilidad de la dirección.	Política	Política
Gestión de recursos.	Planificación	Planificación
Realización del producto.	Implementación y operación	Implementación / operación
Medición, análisis / mejora.	Verificación	Verificación

Fuente: Elaboración propia, a partir de Mellado (2006).

El **Modelo de Gestión Sostenible Integral** del cuadro 4.15, se construye de acuerdo con estas relaciones, en el que **Planear** se asocia a Responsabilidad por la dirección/Política, y Gestión de recursos/Planificación; **Hacer** se asocia a Realización del producto, implementación y operación, y **Verificar/Actuar** se asocia a Medición, análisis y mejora.

A continuación, se incorporan a los principios correspondientes del SGI, los Fundamentos del Modelo de Excelencia EFQM 2010 siguientes:

- Agregar valor para los clientes.
- Alcanzar el éxito a través de las personas.
- Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.
- Conseguir resultados equilibrados.
- Construir alianzas.
- Fomentar la creatividad y la innovación.
- Gestionar por procesos.
- Liderar con visión, inspiración e integridad.

Por último, se han considerado los principios de la guía ISO 26000 en RS: Rendición de cuentas, Transparencia, Comportamiento ético, Respeto por las leyes, Respeto por los derechos humanos, Respeto por los intereses de los stakeholders y Respeto por las normas internacionales de comportamiento. En este paso, se ha evaluado cada uno de estos principios con cada uno de los bloques ya determinados, asignando los valores y símbolos siguientes: x = Presencia fuerte, 0 = Presencia débil, y ▲ = Presencia marginal.

Cuadro 4.15. Modelo de Gestión Sostenible Integral.

MODELO INTEGRADO				
Ciclo de Gestión con un enfoque Socialmente Responsable		Principios comunes en un SGI.		Fundamentos del Modelo de Excelencia EFQM 2010.
Planear	Diseñar nuevo plan de Acción.	Responsabilidad por la dirección / Política	1. Compromiso y política integrada.	Liderar con visión, inspiración e integridad.
	Situación actual (Diagnóstico RS).	Gestión de recursos / Planificación	2. Planificación y asignación de responsabilidades.	Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.
			3. Gestión por procesos.	Agregar valor para los clientes.
				Gestionar por procesos.
Hacer	Situación deseada (ejecución plan de acción / RS).	Realización del producto, implementación y operación.	4. Requisitos legales y otros requisitos.	Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.
			5. Personal, formación y comunicación.	Alcanzar el éxito a través de las personas.
				Construir alianzas.
			6. Documentación y control.	
			7. Mejora continua.	Liderar con visión, inspiración e integridad.
				Fomentar la creatividad y la innovación.
				Agregar valor para los clientes.
Verificar / Actuar	Evaluación seguimiento / medición.	Medición, análisis y mejora.	8. Medición, evaluación y auditoría.	Conseguir resultados equilibrados.

Fuente: Elaboración propia

(Continuación)

MODELO INTEGRADO						
PRINCIPIOS DE LA GUÍA ISO 26000:2010 EN R.S.						
Rendición de cuentas	Transparencia	Comportamiento ético	Respeto por las leyes	Respeto por los derechos humanos	Respeto por los intereses de los stakeholders	Respeto por las normas internacionales de comportamiento
x	x	X	x	x	x	x
x	x	X	x	x	x	x
x	x	X	x	x	x	x
x	x	X	x	x	x	x
x	x	X	x	x	x	x
0	0	X	x	x	x	x
0	x	X	x	▲	x	x
x		X	x	x	x	x
x	x	X	x	x	▲	▲
▲	▲	▲	x	x	▲	x
x	x	X	x	x	x	x
x	x	X	x	▲	x	x

x = Presencia fuerte

0 = Presencia débil

▲ = Presencia marginal

En el cuadro 4.16 se indican el número de preguntas y el ítem correspondiente de la encuesta en cada Sistema de Gestión, que constan en las tablas 3.1.a y 3.1.b (SGC), tabla 3.2 (SGA) y tabla 3.3 (SGSO).

Cuadro 4.16. Modelo Integrado e ítems de la encuesta.

MODELO INTEGRADO (CONTINUACIÓN)								
Ciclo de Gestión con un enfoque Socialmente Responsable		Principios comunes en un SGI.		Fundamentos del Modelo de Excelencia EFQM 2010.	Número de Preguntas.	Preguntas (Ítems en las encuestas)		
						SGC	SGA	SGSO
Planear	Diseñar nuevo plan de Acción.	Responsabilidad por la dirección / Política	1. Compromiso y política integrada.	Liderar con visión, inspiración e integridad.	15	4.2.2. (1); 5.1 (4); 5.3 (3); 5.4 (1).	4.2 (3)	4.2 (3)
	Situación actual (Diagnóstico RS).	Gestión de recursos / Planificación	2. Planificación y asignación de responsabilidades.	Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.	27	5.4.2 (2); 6.1 (1); 6.2.2 (3); 6.4 (1); 7.1 (1); 7.2 (2); 7.4 (2); 7.5 (2).	4.3.(2); 4.3.2.(1); 4.3.3(2);	4.3 (2); 4.3.1 (2); 4.3.2 (1); 4.3.3.(3).
				Agregar valor para los clientes.	1	5.2 (1).		
			3. Gestión por procesos.	Gestionar por procesos.	1	6.2.2 (1)		
Hacer	Situación deseada (ejecución plan de acción / RS).	Realización del producto, implementación y operación.	4. Requisitos legales y otros requisitos.	Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.	2		4.3.2 (1)	4.3.2 (1)
			5. Personal, formación y comunicación.	Alcanzar el éxito a través de las personas.	12	6.2.2 (2)	4.4.2.(3); 4.4.7 (1)	4.4.2 (4); 4.4.3 (1); 4.4.7 (1)
				Construir alianzas.	1	6.2.2 (1)		
			6. Documentación y control.		1	4.2.2. (1)		
			7. Mejora continua.	Liderar con visión, inspiración e integridad.	1	8.5.1 (1)		
				Fomentar la creatividad y la innovación.	1	7.1. (1)		
				Agregar valor para los clientes.	3	7.2 (2)	4.4.3 (1)	
Verificar / Actuar	Evaluación seguimiento / medición.	Medición, análisis y mejora.	8. Medición, evaluación y auditoría.	Conseguir resultados equilibrados.	13	7.6 (1); 8.2.1 (1); 8.2.2. (1); 8.3 (1); 8.4 (1); 8.5.1 (1)	4.5 (1); 4.5.1 (1); 4.5.2 (1).	4.5 (1); 4.5.1 (1); 4.5.2 (1); 4.5.3 (1)

De estas relaciones se deduce que el ciclo PHVA está presente en el modelo propuesto a través de las relaciones que se dan entre los principios comunes de un sistema de gestión integrado, los fundamentos del modelo de excelencia EFQM y la responsabilidad social.

A su vez, la relación que se da entre los principios del sistema de gestión, los fundamentos del modelo y los principios de la guía ISO 26000 en RS, evidencia de qué manera se hace patente la presencia de estos principios, en mayor o menor medida, y que se impregnan en todas y cada una de las actividades del ciclo PHVA. Con estas relaciones se evidencia si estas variables que se planteaban aquí tenían una presencia fuerte, débil o marginal en cada uno de los sistemas de gestión integrados en el modelo.

Por último, en el cuadro 4.17 se muestra el Modelo de Gestión Sostenible Integral con una columna en la que figura el número de preguntas del instrumento utilizado en los estudios de caso que tienen relación con cada una de las partes del modelo.

Es importante resaltar que la aplicación de los instrumentos en las organizaciones contribuyó a corroborar lo planteado en la teoría. Es decir, que el manejo de los conceptos de los sistemas de gestión en calidad, ambiental y seguridad y salud ocupacional, se pueden integrar, de tal manera que a los stakeholders internos, o empleados, les resulte mucho más fácil de entender y compartir la responsabilidad social que la organización tiene en cada uno de los sistemas. Igualmente, se pudo visualizar cómo el resultado inmediato de este manejo integral de conceptos, contribuye al buen resultado que las organizaciones pueden mostrar en cuanto a su Responsabilidad Social no sólo con sus empleados, sino con sus stakeholders en general.

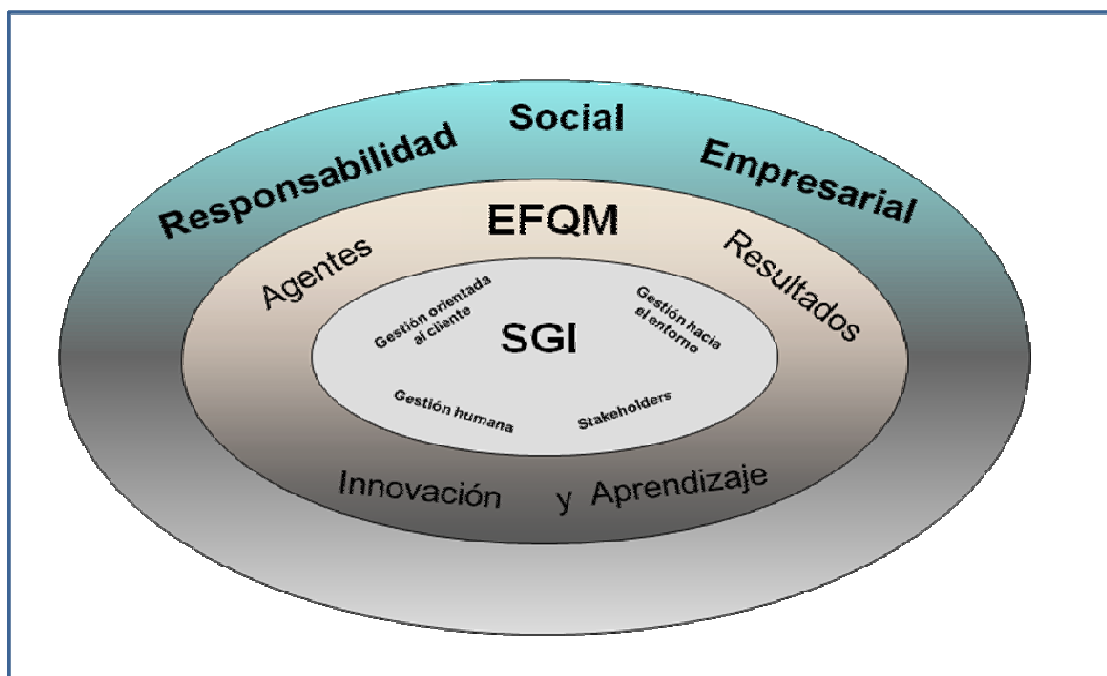
De la aplicación y análisis de estos instrumentos en las organizaciones, se pudo también concluir que se pueden hacer modificaciones en la información a obtener de los mismos, de tal manera que permitan evaluar otros indicadores que se generen y que contribuyan a mostrar otros componentes del desempeño de la organización en cuanto a su Responsabilidad Social se refiere.

Cuadro 4.17. Modelo de Gestión Sostenible Integral con el número de preguntas del instrumento de los estudios de caso.

MODELO INTEGRADO												Instrumento	
Ciclo de Gestión con un enfoque Socialmente Responsable		Principios comunes en un SGI.		Fundamentos del Modelo de Excelencia EFQM 2010.	PRINCIPIOS DE LA GUÍA ISO 26000:2010 EN R.S.						Número de preguntas relacionadas con el tema.		
					Rendición de cuentas	Transparencia	Comportamiento ético	Respeto por las leyes	Respeto por los derechos humanos	Respeto por los intereses de los stakeholders		Respeto por las normas internacionales de comportamiento	
Planear	Diseñar nuevo plan de Acción.	Responsabilidad por la dirección / Política	1. Compromiso y política integrada.	Liderar con visión, inspiración e integridad.	x	x	x	x	x	x	x	15	
	Situación actual (Diagnóstico RS)	Gestión de recursos / planificación	2. Planificación y asignación de responsabilidades.	Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.	x	x	x	x	x	x	x	27	
			Agregar valor para los clientes.	x	x	x	x	x	x	x	1		
			3. Gestión por procesos.	Gestionar por procesos.	x	x	x	x	x	x	x	1	
Hacer	Situación deseada (ejecución plan de acción / RS.	Realización del producto, implementación y operación.	4. Requisitos legales y otros requisitos.	Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.	x	x	x	x	x	x	x	2	
			5. Personal, formación y comunicación.	Alcanzar el éxito a través de las personas.	0	0	x	x	x	x	x	x	12
				Construir alianzas.	0	x	x	x	▲	x	x	x	1
			6. Documentación y control.		x		x	x	x	x	x	x	1
			7. Mejora continua.	Liderar con visión, inspiración e integridad.	x	x	x	x	x	▲	▲	▲	1
				Fomentar la creatividad y la innovación.	▲	▲	▲	x	x	▲	x	x	1
				Agregar valor para los clientes.	x	x	x	x	x	x	x	x	3
Verificar / Actuar	Evaluación seguimiento / medición	Medición, análisis y mejora.	8. Medición, evaluación y auditoría.	Conseguir resultados equilibrados.	x	x	x	x	▲	x	x	13	
X = Presencia fuerte 0 = Presencia débil ▲ = Presencia marginal													

Fuente: Elaboración propia.

Para complementar la visión de la propuesta del Modelo de Gestión Sostenible Integral fundamentado en la Responsabilidad Social Empresarial, la figura 4.7 es la representación gráfica del mismo, con la cual y adoptando una visión sistémica, se presentan los distintos niveles en los que se han planteado las relaciones e integraciones entre los diferentes sistemas de gestión y se plasma cómo los principios de la Responsabilidad Social Empresarial, constituyen un entorno de gestión en el que todos ellos tienen un soporte fundamental para la **Gestión Sostenible Integral**.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.7. Modelo de Gestión Sostenible Integral fundamentado en la RSE.

El modelo aquí generado recoge los planteamientos sustentados por la investigadora a lo largo de esta investigación. En la figura se puede apreciar las diferentes relaciones que se dan desde el interior de la organización a través de la integración de sistemas de gestión como el Sistema de Gestión en Calidad (SGC), el Sistema de Gestión Ambiental (SGA), el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional (SGSO) y la Guía en Responsabilidad

Social (GRS). Se muestra, además, como estos Sistemas de Gestión Integrados (SGI), se relacionan con el modelo de excelencia EFQM, brindando por tanto una oportunidad a las organizaciones de demostrar que también cumplen con los requerimientos de este modelo de gestión.

De esta manera, se estaría generando una sinergia por sistemas de gestión y se podría revisar el cumplimiento tanto en el grado de madurez como en el desarrollo de su RSE por sistemas de manera general o por ciclo de gestión de manera individual.

4.4. CONCLUSIONES

A lo largo de este capítulo se desarrolló la metodología propuesta en el capítulo 3 de esta investigación. Aquí se evidenció a través de las diversas relaciones que se establecieron, como los sistemas de gestión en calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional, y el modelo de excelencia EFQM, juegan un papel muy importante en el cumplimiento de la Responsabilidad Social que las empresas generen.

Mucho más importante aún es la sinergia que se demostró entre estas relaciones y los principios y fundamentos de la Responsabilidad Social basada tanto en la guía ISO 26000:2010 en RS como en la GTC 180 en RS (Guía Técnica Colombiana).

Se empezó mostrando la relación entre los sistemas de gestión y el modelo de excelencia EFQM, para concluir que para una organización que cumpla con la buena implementación y gestión de estos sistemas, le será mucho más fácil demostrar que es una organización de excelencia. A continuación, se planteó la integración entre estas relaciones y la responsabilidad social que las organizaciones pueden demostrar, analizándola desde los stakeholders que se puedan ver afectados por las mismas. Las partes interesadas aquí mencionadas, fueron seleccionadas como representantes de los grupos de interés que se querían representar.

Para ilustrar un poco mejor estas relaciones se presentan aquí las diferentes relaciones entre estos sistemas a través del cuadro 4.13 con una estructura de bloques, que busca mostrar la generación del modelo de Gestión Sostenible Integral fundamentado en la RSE.

Igualmente, en los cuadros 4.15, 4.16 y 4.17, se presenta la generación del Modelo a través de las relaciones entre los sistemas de gestión, tomando como base para estas relaciones el ciclo de gestión con un enfoque socialmente responsable. Se muestra además, las relaciones que se dan con las preguntas del instrumento que se aplicó en las organizaciones y que se menciona en este documento desde el capítulo tres.

Complementa esta generación del modelo, la figura 4.7, con la cual se pretende ilustrar la forma en que para la investigadora se dan estas relaciones con un enfoque sistémico.

Con esto se considera que se ha cumplido el segundo de los objetivos específicos de la investigación: Definir esquemas de integración de los sistemas de gestión de calidad, ambiental y de salud ocupacional, tomando en cuenta los aspectos relevantes de la norma ISO 26000:2010 en Responsabilidad Social y su relación con el Modelo de excelencia EFQM.

CAPÍTULO 5

INDICADORES DE RSE

Entre las guías que más utilizan las organizaciones está la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad (GRI, 2002). Esta guía, cuyo objetivo es fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de sostenibilidad, sugiere un grupo de **Indicadores de Desempeño**, cuya función es proporcionar información sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de las empresas. La guía divide los indicadores de desempeño en dos grupos: indicadores centrales e indicadores adicionales, para facilitar el establecimiento de prioridades.

Los **indicadores centrales** son empleados por la mayoría de las organizaciones que elaboran memorias de sostenibilidad y que son, además, los más relevantes para la mayoría de los grupos de interés. Los **indicadores adicionales** suministran información a un reducido grupo de interés, pero son particularmente importantes para la organización que elabora la memoria.

Según esto, se puede considerar que esta guía no le brinda a las organizaciones unos indicadores que midan su desempeño desde el punto de vista de los sistemas de gestión que tengan implementados, considerados como INDICADORES EMPRESARIALES. Por tanto, es importante definir un conjunto de indicadores con los cuales la gerencia pueda trabajar y medir el grado de cumplimiento de su RSE, desde el punto de vista de los sistemas de gestión implementados.

Así, la generación de bienestar para la comunidad en la que actúa, se verá reflejada no sólo por su contribución económica tradicional, sino que se podrá constatar en el reconocimiento de los stakeholders y todas aquellas personas o entidades que de una u otra forma estén relacionados con ella.

La intención de este capítulo es proponer un conjunto de indicadores que articulados en un modelo de **Gestión Sostenible Integral** sirvan para evaluar la RSE.

5.1. INDICADORES INTEGRADOS Y COMPUESTOS.

Las recomendaciones más importantes que aportan el GRI (2002) y Schuschny (2009), acerca del tratamiento de la información para la generación de indicadores integrados o compuestos, son las que se detallan a continuación de forma resumida. Con base en esta información y de acuerdo a los stakeholders a los cuales se pretende llegar, se realiza la propuesta para generar indicadores que ayuden a las organizaciones a medir su RSE, complementando así el Modelo de Gestión Sostenible Integral fundamentado en la RSE, que se presentó en el capítulo 4 de esta investigación.

A pesar que el GRI no ha propuesto ningún grupo de indicadores de desempeño integrados, sí es consciente de la relación que cada organización mantiene con los sistemas económicos, ambientales y sociales en los que actúa. Por tanto, recomienda a las organizaciones informantes que se pongan en contacto con las partes interesadas y desarrollen una lista idónea de indicadores de desempeño integrados para incluir en sus memorias (GRI, 2002).

Proponen indicadores integrados como los **indicadores sistémicos**, los cuales se refieren a las actividades de una organización con respecto a los grandes sistemas económicos, ambientales y sociales de los que forma parte. También proponen **indicadores sistémicos absolutos**, los cuales describen la actuación de una organización en relación con el límite o la capacidad del sistema al que pertenece.

En términos generales, los indicadores sistémicos permiten entender mejor la influencia que una organización ejerce en la actuación de un sistema mayor. Este tipo de mediciones resulta muy útil para aquellas organizaciones que actúan en el marco de un área geográfica.

Otro tipo de indicadores propuestos por GRI, son los **indicadores transversales**, los cuales relacionan de manera directa dos o más dimensiones de la actuación económica, ambiental y social en forma de ratio. Las medidas de eco-eficiencia como la cantidad de emisiones por unidad de

producción o por unidad monetaria de facturación son los ejemplos más destacados.

Por su parte, Schuschny (2009), propone la utilización de un **indicador compuesto**, el cual es una representación simplificada que busca resumir un concepto multidimensional en un índice simple (unidimensional) con base en un modelo conceptual subyacente. Puede ser de carácter cuantitativo o cualitativo según los requerimientos del analista. Igualmente, Zhou y otros (2009), plantean que un indicador compuesto se forma cuando los indicadores individuales se cumplen en un solo índice, sobre la base de un modelo subyacente del concepto multidimensional que se está midiendo. También Saisana y Tarantola (2005), plantean que los indicadores compuestos son cada vez más utilizados por las oficinas de estadística y organizaciones nacionales o internacionales para transmitir información sobre la situación de los países en ámbitos como el medio ambiente, la economía, la sociedad o el desarrollo tecnológico.

Matemáticamente, un indicador se define como una función de una o más variables, que conjuntamente “miden” una característica o atributo de los individuos en estudio. Para los efectos de esta investigación se denotará como indicador compuesto al que se construye como función de dos o más variables, en cuyo caso se están midiendo características multidimensionales, en este caso: calidad, ambiental y salud ocupacional).

La construcción de un indicador compuesto requiere de dos condiciones básicas, a saber: i) la definición clara del atributo que se desea medir y ii) la existencia de información confiable para poder realizar la medición. Estas condiciones son indispensables para poder plantearse la posibilidad de construir un indicador compuesto, la satisfacción de la primera condición dará al indicador compuesto un *sustento conceptual*, mientras que la segunda le otorgará *validez* (Schuschny, 2009).

Ambas condiciones deben validarse antes de considerar los aspectos metodológicos de la construcción del indicador compuesto.

Un requerimiento adicional para la construcción de un indicador compuesto es la definición de un objetivo claro por el cual se está creando. La

característica más relevante que se le puede atribuir a los indicadores compuestos es la de resumir, en un valor, numerosos aspectos que pueden estar interrelacionados.

Cuando se pretende utilizar un indicador compuesto, se deben tener presentes las ventajas, desventajas o limitaciones que tienen este tipo de indicadores en particular, buscando reducirlas por medio de una construcción metodológicamente adecuada. Para ello, a continuación se detalla la forma de generar un indicador compuesto que mida la responsabilidad social de las organizaciones a partir de la medición individual de indicadores en los sistemas de gestión en calidad, ambiental y seguridad y salud ocupacional.

5.2. GENERACIÓN DE INDICADORES.

La generación de indicadores se basa en los fundamentos que se relacionan a continuación y cuyo objetivo es permitir a las organizaciones medir de forma práctica la aplicación de sus sistemas de gestión al medir el grado de madurez de los mismos. El resultado de estas propuestas es la generación de indicadores de responsabilidad social empresarial.

- Los indicadores son formulados para la comprensión de los aspectos comunes a la gestión de RSE en las organizaciones (la relación con las personas, las comunidades, el medio ambiente y el gobierno). Deberían obtenerse indicadores que reflejen esto o al menos busquen reflejarlo.
 - Los indicadores que se proponen en este capítulo, se generan teniendo en cuenta los stakeholders que se afectan, haciendo una clasificación de acuerdo a cada uno de los sistemas de gestión como son calidad, ambiente, y seguridad y salud ocupacional, aunque es importante aclarar en este punto que todos ellos son afectados por la buena o mala gestión de la responsabilidad social de las empresas.
 - Entre los stakeholders que se tendrán en cuenta en relación con el SGC están: los accionistas/inversionistas, los clientes y los proveedores; en cuanto al SGA se consideran la comunidad y los requerimientos
-

gubernamentales relacionados con el medio ambiente y, por último, en cuanto al SGSSO se tendrán en cuenta el recurso humano y los aspectos gubernamentales que los afecten; aunque no se puede decir de manera rotunda que esta clasificación o asignación sea inflexible o única, puesto que está determinada por las características propias del objeto de estudio.

Para la construcción de un indicador compuesto, se enuncian a continuación las condiciones que se deben tener en cuenta para la generación del mismo según Schuschny (2009) y Zhou y otros (2009).

- i) **En cuanto a la definición clara del atributo que se desea medir:** en este punto se hará una propuesta de indicadores que midan la gestión por cada uno de los sistemas en calidad, ambiental y, en seguridad y salud ocupacional. Igualmente, los stakeholders afectados se han clasificado por sistema de gestión, teniendo en cuenta la mayor o menor afectación de los mismos.
- ii) **La existencia de información confiable para poder realizar la medición:** se propone utilizar la información que se obtenga con los instrumentos propuestos en el apartado 3.7, de esta investigación. Esta información sirvió para medir la caracterización de los sistemas de gestión en las organizaciones, desde el punto de vista de los sistemas de gestión en calidad, ambiental y, seguridad y salud ocupacional.

De acuerdo con estos criterios y las propuestas del GRI (2002), se muestra en el cuadro 5.1 la matriz de la estimación del impacto entre los tres sistemas de gestión estudiados y los grupos de interés seleccionados, en cuanto a la medida de la afectación que los indicadores de cada sistema tienen sobre el indicador de RSE. Es importante indicar que esta afectación se ha realizado de acuerdo con las relaciones planteadas en el capítulo 4 de esta investigación y que se han señalado mediante el símbolo **X** los impactos que en este caso se consideran muy importantes o especialmente relevantes.

Cuadro 5.1. Matriz para relacionar los impactos y generar el indicador.

Indicador de RSE Grupos de interés	Indicador SGC	Indicador SGA	Indicador SGSSO
Accionistas/inversionistas	X	X	X
Clientes	X	X	X
Proveedores	X	X	
Recurso humano (laboral)	X	X	X
Comunidad (sociedad, medio ambiente)	X	X	X
Gobierno (requerimientos legales)	X	X	X

X: impactos muy importantes.

Fuente: Elaboración propia.

Analizando esta matriz, se puede deducir en primer lugar que aunque existe una relación entre todos los sistemas de gestión y todos los grupos de interés seleccionados, lo cierto es que dada la orientación propia de cada sistema, a efectos de esta investigación, el indicador de SGC interesa principalmente en las relaciones Organización-Clientes; el de SGA en las relaciones Organización-Comunidad (sociedad, medio ambiente), y el de SGSSO en las relaciones Organización- Recurso humano (laboral), es decir, los trabajadores, como se justifica a continuación.

- Cuando se relacionan los accionistas/inversionistas con el SGC, SGA y SGSSO, no se debe olvidar que de ellos depende la inversión que se haga en cada uno de estos sistemas. Teniendo, por tanto, una gran participación en cada uno de ellos.
- En cuanto a los clientes, se tuvo en cuenta que ellos son muy importantes para el SGC en aspectos tales como la calidad del producto, el uso final del mismo y su precio. Con relación al SGA, se sabe que cada día cobra más importancia para los clientes, el conocer

cómo se producen estos bienes. En el sentido de si afectan o no al medio ambiente tanto en el uso de los recursos naturales como de materias primas, o el residuo o desperdicio de los mismos: cada vez más, los clientes quieren más productos biodegradables. También, en cuanto al SGSSO, los clientes igualmente han empezado a exigir el buen trato hacia el personal que interviene en la producción de los bienes, en el respeto de sus derechos humanos y civiles. Es conocido mundialmente que las empresas que “explotan” a sus trabajadores, no son bien vistas a nivel de los clientes.

- En relación a los proveedores, cada vez más las organizaciones exigen a sus proveedores materias primas que cumplan condiciones de calidad específicas y que tengan al menos unas “buenas prácticas de manufactura” implementadas. Esto incluye, igualmente, el manejo ambiental en sus procesos, así como una “buena reputación” en cuanto al manejo de sus trabajadores y sus condiciones laborales.
 - En cuanto al recurso humano y su relación con los tres sistemas de gestión, es evidente que el personal debe contar con la suficiente capacitación, conocimiento y participación en los mismos. En cuanto al SGSSO la organización debe proveer al recurso humano, todo lo relacionado con su protección en cuanto a seguridad y salud ocupacional se refiere. Igualmente, se deben respetar sus derechos, su participación en grupos sindicales y no hacer ningún tipo de discriminación entre sus trabajadores.
 - La relación que se definió entre la comunidad, vista como la afectación hacia la sociedad o el entorno en general y al medio ambiente y el SGA, tiene que ver con los desperdicios, residuos y emisiones contaminantes, que las organizaciones han generado. Es bien sabido que a lo largo de la historia, lo único que las organizaciones hacían para mitigar estos daños era pagar las multas que se les imputaban. Hoy en día esa mentalidad ha cambiado, y la sociedad es cada vez más exigente en cuanto a estos controles. Igualmente, a nivel mundial, la contaminación ambiental “prendió la alarma”, con relación al control que se debía
-

implementar en las organizaciones para prevenir o al menos mitigar en cierta medida esta contaminación.

- En cuanto a la relación con el Gobierno, se da en todos los sistemas estudiados y se justifica por la necesaria supervisión del cumplimiento de los distintos requerimientos legales por parte de la organización. Es evidente que en este grupo de interés los tres sistemas se ve afectados, puesto que para todos ellos existen normas legales que hay que cumplir.

5.2.1. Función de RSE con base en el nivel de madurez de los sistemas de gestión.

De acuerdo al análisis que se hizo en el capítulo 4, donde se mostró la relación que se da entre estos sistemas y el modelo de excelencia EFQM, los indicadores aquí sugeridos, servirán también para medir de forma conveniente el cumplimiento de este modelo. Este cumplimiento equivale al grado de madurez que estos sistemas han alcanzado al interior de la organización y, a su vez, muestra el grado de cumplimiento de los principios de la responsabilidad social que la organización presenta ante sus stakeholders.

La función de RSE tiene la siguiente expresión:

$$f_{rse} = f_{rse}(x, y, z) \quad (1)$$

donde x, y, y z, representan:

x: Las variables del sistema de gestión en calidad;

y: Las variables del sistema de gestión ambiental, y

z: Las variables del sistema de gestión en SySO.

Por tanto la función explícita de RSE, con base en los indicadores de los sistemas de gestión quedaría de la siguiente forma:

$$f_{rse} = f_{rse}(\text{Ind. SGC, Ind. SGA, Ind. SGSySO}) \quad (2)$$

donde:

Ind. SGC: Indicadores del Sistema de Gestión de Calidad;

Ind. SGA: Indicadores del Sistema de Gestión Ambiental, y

Ind. SGSySO: Indicadores del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional.

De acuerdo con ello, la función de la madurez de los sistemas de gestión con base en los indicadores se puede expresar en la siguiente función:

$$f_{\text{madurez}} = f_{\text{madurez}}(\text{grado de cumplimiento indicadores del sistema}) \quad (3)$$

Entonces, la función de RSE en función del cumplimiento de los indicadores de gestión se puede expresar de la siguiente manera:

$$f_{\text{rse}} \sim f_{\text{madurez}} \quad (4)$$

El símbolo $\sim$ significa: “se asemeja a”, o que “es equivalente a”.

La relación (4) confirma lo propuesto: que la función de RSE, se puede asemejar a la función de madurez, porque de acuerdo a lo explicado en la fundamentación teórica, para determinar si una organización tiene una gestión socialmente responsable se puede determinar el nivel de madurez de los sistemas de gestión en calidad, ambiental y salud ocupacional. Con ello se puede visualizar que tan “arraigados”, están los principios de estas normas en el personal interno de las organizaciones (directivos, empleados, obreros). Por tanto, con la evaluación del nivel de madurez, se puede decir por las relaciones que se presentaron de forma teórica, si la organización cumple con los principios del modelo de excelencia EFQM 2010 y de la guía ISO 26000:2010 en responsabilidad social.

Algo importante de resaltar y que se debe tener en cuenta, es que de acuerdo a los cuadros 4.13 y 4.15, este grado de madurez o nivel de desarrollo de la RSE de un sistema de gestión se puede hacer también de manera parcial, de acuerdo a los componentes del ciclo de gestión PHVA, dentro de cada uno de los sistemas de gestión estudiados.

5.2.2. Indicadores sugeridos para medir el grado de madurez de los sistemas de gestión.

Teniendo en cuenta los instrumentos planteados en el capítulo 3 de esta investigación y utilizados en las empresas que participaron en el estudio, a continuación se proponen los indicadores que complementan el modelo de RSE sugerido. Igualmente se tomará en consideración aquí lo que indica la norma internacional ISO 9004:2009 Gestión del éxito sostenido de una organización – Un enfoque de gestión de la calidad y se tendrán en cuenta los indicadores sugeridos por GRI (2002).

Con base en lo anterior, se presenta en el cuadro 5.2 los indicadores sugeridos de acuerdo con los sistemas de gestión estudiados y a los stakeholders por ellos afectados. Los cuadros 5.2.a, 5.2.b, 5.2.c y 5.2.d contienen corresponden respectivamente a los Indicadores para los Consumidores / clientes / proveedores; el Recurso Humano; la Comunidad / medio ambiente, y el Gobierno / requisitos legales. Para cada uno se indica el Nombre del indicador, el Objetivo y la Fórmula, de tal manera que su aplicación, resolución y análisis constituye la herramienta más adecuada para medir el cumplimiento de la RSE de las organizaciones.

Igualmente y de acuerdo a Saisana y otros (2005) y Zhou y otros (2009), se sabe que existen diferentes métodos de calcular indicadores compuestos. Pero, para esta investigación se propone obtener un indicador en RSE, que sea el resultado de la agrupación de tres indicadores en calidad, ambiente y seguridad y salud ocupacional, y que de esta manera se relacionen con un único indicador que represente la responsabilidad social de la organización en ese aspecto específico.

Aunque los indicadores así generados se pueden aplicar a cualquiera de los grupos de interés, en este caso específico, se presentan relacionados con algunos de los grupos aquí mencionados.

Cuadro 5.2. Indicadores relacionados con los Stakeholders.

Ciclo de Gestión con Enfoque de RS.	Principios comunes en un SGI.		Fundamentos del Modelo de Excelencia EFQM 2010.	STAKEHOLDERS				
				Consumidores / Clientes	Proveedores	Recurso Humano	Comunidad / medio ambiente	Gobierno / Requisitos legales
Planear Situación actual Diseñar nuevo plan de Acción.	Responsabilidad por la dirección / Política	Compromiso y política integrada.	Liderar con visión, inspiración e integridad.	Identificación de los criterios de calidad.	Identificación de los criterios de calidad.	1. Grado de conocimiento de las políticas. 2. Identificación del compromiso de la alta dirección con los SG. 3. Identificación de los recursos para los SG.	Identificar la responsabilidad de la organización en la producción del producto	
	Gestión de recursos / planificación	Planificación y asignación de responsabilidades	Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.	Identificación de los responsables del producto en el mercado.	Identificación de los responsables del producto en el mercado	Grado de conocimiento del Manual de Calidad, del Programa de S.O, del Plan Ambiental.	Grado de conocimiento de la organización del SGA.	
Gestión por procesos.		Gestionar por procesos.						
Hacer Situación deseada (ejecución plan de acción / RS.	Realización del producto, implementación y operación.	Requisitos legales y otros requisitos.	Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.	Identificación de la responsabilidad del producto, ante la sociedad.	Identificación de la responsabilidad del producto, ante la sociedad.	Identificación de la responsabilidad del producto, ante la sociedad.		Grado de conocimiento del cumplimiento legal SGA, SSO.
		Personal, formación y comunicación.	Alcanzar el éxito a través de las personas	Identificar el nivel de compromiso del personal con la calidad del producto.	Identificar el nivel de compromiso del personal con la calidad del producto.	1. Grado de conocimiento de los SGC, SGA, SGSO en general. 2. Grado de responsabilidad al ejecutar actividades en cuanto a SO y GA.		
			Construir alianzas.					
		Documentación y control.						
		Mejora continua.	Liderar con visión, inspiración e integridad.	Identificar el liderazgo del personal por el producto	Identificar el liderazgo del personal por el producto			
			Fomentar la creatividad y la innovación.					
			Agregar valor para los clientes.	Valoración de la satisfacción del cliente.	Valoración de la satisfacción del cliente.	Grado de conocimiento de mejoras en trabajo personal.		
Verificar - Actuar Evaluación, seguimiento, medición y mejora.	Medición, análisis y mejora.	Medición, evaluaciones y auditorías.	Conseguir resultados equilibrados.	Identificar los resultados de la evaluación.	Identificar los resultados de la evaluación.			

Estos Indicadores se generan a partir del instrumento que se utilizó en las dos organizaciones del estudio de caso. De acuerdo a esto, los indicadores propuestos en cada casilla, tienen relación con el conocimiento que el personal a todos los niveles que participó de la prueba conoce o no de estos ítems.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5.2.a. Indicadores para los Consumidores / clientes / proveedores.

Ciclo de Gestión con Enfoque de RS.	Principios comunes en un SGI.		Fundamentos del Modelo de Excelencia EFQM 2010.	Consumidores / clientes / proveedores		
				NOMBRE	OBJETIVO	FORMULA
Planear Situación actual Diseñar nuevo plan de Acción.	Responsabilidad por la dirección / Política	Compromiso y política integrada.	Liderar con visión, inspiración e integridad.	Identificación de los criterios de calidad.	Identificar los criterios de calidad del producto	(Grado de conocimiento características del producto)/(Evaluación del conocimiento características exigidas por consumidores, clientes).
		Planificación y asignación de responsabilidades	Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.	Identificación de los responsables del producto en el mercado.	Identificar en el mercado los responsables del producto	(Grado de conocimiento de requisitos del cliente)/(Evaluación del conocimiento requisitos del cliente).
	Gestión de recursos / planificación	Gestión por procesos.	Gestionar por procesos.			
Hacer Situación deseada (ejecución plan de acción / RS.	Realización del producto, implementación y operación.	Requisitos legales y otros requisitos.	Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.	Identificación de la responsabilidad del producto, ante la sociedad.	Identificar si las características del Producto cumplen con criterios definidos por la sociedad.	Grado de conocimiento de requisitos legales del producto en cuanto a S.O. y ambiental / Evaluación del conocimiento de requisitos legales ambientales y S.O.
		Personal, formación y comunicación.	Alcanzar el éxito a través de las personas.	Identificar el nivel del personal con la calidad del producto.	Identificar el nivel de formación y conocimiento del personal con respecto a la calidad del producto	
			Construir alianzas.			
		Documentación y control.				
		Mejora continua.	Liderar con visión, inspiración e integridad.	Identificar el liderazgo del personal por el producto.	Identificar el grado de liderazgo del personal con respecto a la calidad del producto.	(Grado de conocimiento sobre plan de mejoramiento en general)/(Evaluación del conocimiento sobre plan de mejoramiento).
			Fomentar la creatividad y la innovación.			
			Agregar valor para los clientes.	Valoración de la satisfacción del cliente.	Identificar el grado de satisfacción del Cliente.	(Grado de conocimiento de requisitos del cliente)/(Evaluación del conocimiento requisitos del cliente).
Verificar - Actuar Evaluación, seguimiento, medición y mejora.	Medición, análisis y mejora.	Medición, evaluaciones y auditorías.	Conseguir resultados equilibrados.	Identificar los resultados de la evaluación.	Identificar los cambios en el producto, con base en las evaluaciones	(Grado de conocimiento evaluación interna)/(Evaluación conocimiento evaluación interna).

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5.2.b. Indicadores para el Recurso Humano.

Ciclo de Gestión con Enfoque de RS.	Principios comunes en un SGI.		Fundamentos del Modelo de Excelencia EFQM 2010.	Recurso Humano		
				NOMBRE	OBJETIVO	FORMULA
Planear Situación actual Diseñar nuevo plan de Acción.	Responsabilidad por la dirección / Política	Compromiso y política integrada.	Liderar con visión, inspiración e integridad.	1. Grado de conocimiento de las políticas . 2. Identificación del compromiso de la Alta Dirección con los SG. 3. Identificación de los recursos para los SG.	1. Identificar el grado de conocimiento de las políticas. 2. Identificar el grado de conocimiento sobre el compromiso de la alta dirección con los SG. 3. Identificar el grado de conocimiento sobre la disponibilidad de recursos para los SG.	1. (Grado de conocimiento política de calidad ambiental _ S.O.) / (Evaluación del conocimiento política de calidad ambiental_S.O) 2. (Grado de conocimiento sobre el compromiso de la alta dirección con los SG) / (Evaluación del conocimiento de los compromisos de la alta dirección con los SG).
		Planificación y asignación de responsabilidades	Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.	Grado de conocimiento del Manual de Calidad, el Programa de S.O, del Plan Ambiental.	Identificar el grado de conocimiento del Manual de Calidad, el Programa de S.O. y del Plan Ambiental.	(Grado de conocimiento manual calidad, Plan ambiental, Programa S.O.)/(Evaluación conocimiento manual de calidad, Plan ambiental, Programa S.O.).
	Gestión de recursos / planificación	Gestión por procesos.	Gestionar por procesos.			
Hacer Situación deseada (ejecución plan de acción / RS.	Realización del producto, implementación y operación.	Requisitos legales y otros requisitos.	Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.	Identificación de la responsabilidad del producto, ante la sociedad.	Identificar si las características del Producto cumplen con criterios definidos por la sociedad.	(Grado de conocimiento de requisitos ambientales y de S.O. exigidos por la sociedad)/(Evaluación del conocimiento requisitos ambientales y S.O. exigidos por la sociedad).
		Personal, formación y comunicación.	Alcanzar el éxito a través de las personas.	1. Grado de conocimiento de los SGC, SGA, SGSO en general. 2. Grado de responsabilidad al ejecutar actividades en cuanto a SO y GA.	Identificar el conocimiento y la responsabilidad del personal en cuanto a los SG.	
			Construir alianzas.			
		Documentación y control.				
		Mejora continua.	Liderar con visión, inspiración e integridad.			
			Fomentar la creatividad y la innovación.			
			Agregar valor para los clientes.	Grado de conocimiento de mejoras en trabajo personal.	Identificar aportaciones del personal al producto y al proceso.	(Grado de conocimiento de mejoras en trabajo personal)/(Evaluación del conocimiento plan de mejoramiento en general).
Verificar - Actuar Evaluación, seguimiento, medición y mejora.	Medición, análisis y mejora.	Medición, evaluaciones y auditorías.	Conseguir resultados equilibrados.			

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5.2.c. Indicadores para la Comunidad /medio ambiente.

Ciclo de Gestión con Enfoque de RS.	Principios comunes en un SGI.		Fundamentos del Modelo de Excelencia EFQM 2010.	Comunidad / medio ambiente		
				NOMBRE	OBJETIVO	FORMULA
Planear Situación actual Diseñar nuevo plan de Acción.	Responsabilidad por la dirección / Política	Compromiso y política integrada.	Liderar con visión, inspiración e integridad.	Identificar la responsabilidad de la organización en la producción del producto.	Identificar la responsabilidad de la organización en la producción del producto.	(Grado de conocimiento del proceso para elaboración del producto)/(Evaluación del conocimiento sobre el proceso de producción).
	Gestión de recursos / planificación	Planificación y asignación de responsabilidades	Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.	Grado de conocimiento de la organización del SGA.	Identificar el grado de conocimiento del SGA.	(Grado de conocimiento organización del SGA) / (Evaluación del conocimiento sobre organización del SGA)
		Gestión por procesos.	Gestionar por procesos.			
Hacer Situación deseada (ejecución plan de acción / RS.	Realización del producto, implementación y operación.	Requisitos legales y otros requisitos.	Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.			
		Personal, formación y comunicación.	Alcanzar el éxito a través de las personas.			
			Construir alianzas.			
		Documentación y control.				
		Mejora continua.	Liderar con visión, inspiración e integridad.			
			Fomentar la creatividad y la innovación.			
			Agregar valor para los clientes.			
Verificar - Actuar Evaluación, seguimiento, medición y mejora.	Medición, análisis y mejora.	Medición, evaluaciones y auditorías.	Conseguir resultados equilibrados.			

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5.2.d. Indicadores para el Gobierno / requisitos legales.

Ciclo de Gestión con Enfoque de RS.	Principios comunes en un SGI.		Fundamentos del Modelo de Excelencia EFQM 2010.	Gobierno / requisitos legales		
				NOMBRE	OBJETIVO	FORMULA
Planear Situación actual Diseñar nuevo plan de Acción.	Responsabilidad por la dirección / Política	Compromiso y política integrada.	Liderar con visión, inspiración e integridad.			
	Gestión de recursos / planificación	Planificación y asignación de responsabilidades	Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.			
		Gestión por procesos.	Gestionar por procesos.			
Hacer Situación deseada (ejecución plan de acción / RS.	Realización del producto, implementación y operación.	Requisitos legales y otros requisitos.	Asumir la responsabilidad por un futuro sostenible.	Grado de conocimiento del cumplimiento legal SGA, SSO.	Identificar el grado de conocimiento del cumplimiento legal del SGA, SSO.	(Grado de conocimiento de requisitos legales del producto en cuanto a S.O. y ambiental) / (Evaluación del conocimiento requisitos legales ambientales y S.O.)
		Personal, formación y comunicación.	Alcanzar el éxito a través de las personas.			
			Construir alianzas.			
		Documentación y control.				
		Mejora continua.	Liderar con visión, inspiración e integridad.			
			Fomentar la creatividad y la innovación.			
			Agregar valor para los clientes.			
Verificar - Actuar Evaluación, seguimiento, medición y mejora.	Medición, análisis y mejora.	Medición, evaluaciones y auditorías.	Conseguir resultados equilibrados.			

Fuente: Elaboración propia.

Para explicar mejor el cuadro 5.2b, se detallan los indicadores propuestos, relativos a **Indicadores para el Recurso Humano**, en la fase del ciclo **Planear: Situación actual-Diseñar nuevo plan de Acción**, que corresponde a **Principios comunes en un SGI: Responsabilidad por la dirección/Política**, y a **Fundamentos del Modelo de Excelencia EFQM 2010: Liderar con visión, inspiración e integridad**. Estos indicadores son los siguientes:

NOMBRE: 1. Grado de conocimiento de las políticas de los SG.

OBJETIVO: Identificar el grado de conocimiento de las políticas de calidad, ambiental, y seguridad y salud ocupacional.

FÓRMULA: $(\text{Grado de conocimiento de la política de calidad_ambiental_salud ocupacional}) / (\text{Evaluación del conocimiento de la política de calidad_ambiental_salud ocupacional})$.

NOMBRE: 2. Identificación del compromiso de la Alta Dirección con los SG.

OBJETIVO: Identificar el grado de conocimiento sobre el compromiso de la alta dirección con los SG.

FÓRMULA: $(\text{Grado de conocimiento sobre el compromiso de la alta dirección con los SG}) / (\text{Evaluación del conocimiento de los compromisos de la alta dirección con los SG})$.

NOMBRE: 3. Identificación de los recursos para los SG.

OBJETIVO: Identificar el grado de conocimiento sobre la disponibilidad de recursos para los SG.

FÓRMULA: $(\text{Grado de conocimiento sobre la disponibilidad de recursos para los SG}) / (\text{Evaluación del conocimiento de la disponibilidad de recursos para los SG})$.

En la elección de los indicadores del cuadro 5.2, se trató de recoger de una manera general el cumplimiento de la organización en cada uno de los sistemas de gestión y a su vez, en cada uno de los grupos de interés

escogidos, de tal manera, que su evaluación, en la función que generará el indicador de RSE, se pueda obtener fácilmente.

Para ello y de acuerdo con las funciones expresadas en el apartado 5.2.1, se tomarán los resultados de los instrumentos utilizados en las organizaciones estudiadas para cada indicador. Por ejemplo: en el indicador “Grado de conocimiento de las políticas de los SG”, dentro del grupo de interés “recurso humano”, se consideran las siguientes funciones.

f_{rse} : (Grado de conocimiento de las políticas de los sistemas de gestión)

f_{rse} : (Grado de conocimiento política de calidad, ambiental, salud ocupacional)

De esta forma, si los resultados de los grados de conocimiento de las políticas en cada sistema de gestión procedentes del análisis de la encuesta en una de las organizaciones, son los que se presentan en el cuadro 5.3, y que resultan de la evaluación de las respuestas de acuerdo a lo planteado en el capítulo de metodología, apartado 3.6.1, el Promedio del grado de conocimiento es la media de los valores de los grados obtenidos.

Cuadro 5.3. Indicador: Grado de Conocimiento de las políticas del sistema de gestión.

Sistema de gestión	Grado de conocimiento de las políticas
Política SGC	74%
Política SGA	76%
Política SGSySO	72%
Promedio grado de conocimiento de las políticas.	74%

Fuente: Elaboración propia.

La explicación de los valores del cuadro 5.3 es la siguiente: el grado de conocimiento de la Política en el Sistema de Gestión de Calidad, es del 74%, obtenido como el porcentaje de respuestas de nivel medio alto (MA) y alto (A) en el conocimiento y valoración de las preguntas que se hicieron en el instrumento que se aplicó en las organizaciones, recogidas en la tabla 3.1.a, sobre Responsabilidad Social de la Dirección y evaluado para todos los departamentos de la empresa en los que se ha aplicado el instrumento.

De la misma forma, el grado de conocimiento de la Política en el Sistema de Gestión Ambiental, es del 76%, sobre Política Ambiental. Y el

grado de conocimiento de la política en el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, es del 72%, sobre Política de seguridad y salud.

A partir de la información que proporciona el cuadro 5.3, junto con las ecuaciones 2, 3 y 4 del apartado 5.2.1, se deduce que el grado de conocimiento de la política en el SGC del 74%, que se puede ver también como el nivel de madurez en el conocimiento de esta variable. Por tanto, y de acuerdo a la ecuación 4 ($f_{rse} \sim f_{madurez}$), se puede concluir que este valor se puede hacer equivalente al grado de desarrollo de la Responsabilidad Social en cuanto al conocimiento que de su Política de Calidad se tiene.

De la misma forma, el grado de conocimiento que de las Políticas de los tres Sistemas de Gestión se tiene, puesto que de acuerdo con la información del cuadro 5.3 y la ecuación ($f_{rse} \sim f_{madurez}$), ese 74% que en promedio da como resultado el conocimiento de las Políticas, es equivalente al 74%, tanto en el grado de madurez como en el nivel de desarrollo que hasta ese momento se tiene en cuanto a la Responsabilidad Social de esa variable.

De esta manera, se concluye que el trabajo realizado para aumentar el grado de madurez de los sistemas de gestión en aspectos “del interior” de la organización, tiene como consecuencia el incremento de la responsabilidad social empresarial que la organización proyecta hacia “el exterior”. Esta observación se hace general para todos los indicadores que se midan y no sólo para el indicador que como ejemplo se ha explicado en este punto.

En el capítulo 6 Casos Empresariales, se mostrará cómo este indicador también se puede obtener de manera global por sistema de gestión, tomando en cuenta la valoración del cumplimiento del ciclo PHVA.

Dado que el instrumento y los indicadores, se diseñaron siguiendo los principios no sólo de estos sistemas de gestión sino del Modelo de Excelencia en calidad EFQM y sus relaciones con las guías ISO 26000:2010 y la GTC 180 en responsabilidad social, resulta así evidente para sustentar las propuestas realizadas en el estudio, relativas a que una organización puede demostrar que es socialmente responsable con el cumplimiento de estos indicadores.

5.3. CONCLUSIONES.

Este capítulo trata un punto tan importante como es la generación de indicadores. En este caso se sugieren unos indicadores clasificados por los stakeholders escogidos y teniendo en cuenta los componentes del ciclo PHVA, en cada una de los componentes de los sistemas de gestión analizados. De tal manera que la gerencia pueda trabajar y medir el grado de cumplimiento de su RSE, desde el punto de vista de los sistemas de gestión implementados.

Aunque la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI, no propone ningún grupo de indicadores de desempeño integrados, sí hace notar la relación que se da entre los sistemas económicos, ambientales y sociales, y por tanto recomienda a las organizaciones desarrollar unos indicadores de desempeño integrados, de acuerdo a los requerimientos de los grupos de interés.

Proponen indicadores integrados como los sistémicos, referidos a las actividades de una organización con respecto a los grandes sistemas económicos, ambientales y sociales de los que forma parte, e indicadores sistémicos absolutos, los cuales describen la actuación de una organización en relación con el límite o la capacidad del sistema al que pertenece.

Así, la generación de bienestar para la comunidad en la que actúa, se verá reflejada no sólo por su contribución económica tradicional, sino que se podrá constatar en el reconocimiento de los stakeholders, todas aquellas personas o entidades que de una u otra forma estén relacionados con ella. Por eso en este capítulo se propone este indicador como una función de RSE, que integra los tres sistemas de gestión en calidad, ambiental y seguridad y salud ocupacional, según la fórmula:

$$f_{rse} = f_{rse} (\text{Ind. SGC, Ind. SGA, Ind. SGSySO})$$

Donde:

Ind. SGC: indicador en el Sistema de Gestión de Calidad.

Ind. SGA: indicador en el Sistema de Gestión Ambiental.

Ind. SGSySO, indicador en el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional.

La función de madurez de los sistemas de gestión con base en los indicadores se puede expresar como:

$$f_{\text{madurez}} = f_{\text{madurez}} (\text{grado de cumplimiento indicadores del sistema})$$

Entonces, la función de RSE en función del cumplimiento de los indicadores de gestión se puede expresar como:

$$f_{\text{rse}} \sim f_{\text{madurez}}$$

Con esta relación se confirma lo propuesto, que una organización a través del porcentaje que obtenga en la evaluación del grado de madurez de sus sistemas de gestión, podrá también demostrar a sus stakeholders su aproximación al cumplimiento de su responsabilidad social empresarial, puesto que, en la medida que cumpla con los requisitos de los sistemas de gestión, estará también cumpliendo con los principios de la RSE, según las relaciones demostradas en esta investigación.

En la selección de los indicadores, se recoge de manera general el cumplimiento de la organización en cada uno de los sistemas de gestión, tomando como guía el ciclo PHVA, con un enfoque desde la responsabilidad social, en cada uno de los grupos de interés escogidos, y así su evaluación en la función que genera el indicador de RSE, se puede obtener fácilmente.

Es bueno resaltar en este punto, que la investigación ha mostrado la necesidad de completar el instrumento con la inclusión de nuevas dimensiones, que permitan medir otros indicadores que se pueden generar aparte de los que se obtuvieron de los instrumentos inicialmente planteados.

Con esto se considera que se ha cumplido el tercero de los objetivos específicos de la investigación: Generar indicadores que midan el alcance de las actuaciones de la Organización en materia de Responsabilidad Social en cuanto a parámetros de calidad, ambiental y salud ocupacional, más allá del cumplimiento de la legislación en cada uno de estos aspectos.

CAPÍTULO 6

CASOS EMPRESARIALES

El estudio de casos sirve para presentar situaciones o hechos de la vida real, de tal manera que se pueda a través de los casos estudiados, aplicar conocimientos o ilustrar situaciones que se quieran comprobar o demostrar. En el capítulo tres se ha presentado la fundamentación teórica de este método.

A continuación se presentan dos casos en los cuales se pretende determinar si de la buena implementación y seguimiento de los sistemas de gestión, en cuanto a calidad, ambiente y, seguridad y salud ocupacional, una organización puede decir que es socialmente responsable.

6.1. EL ESTUDIO DE CASOS

El estudio de casos relaciona conocimientos teóricos con aplicaciones prácticas, por medio del cual se pueden analizar situaciones reales que las organizaciones enfrentan en su día a día.

De acuerdo a Yin (1989), Bonache (1999), Vázquez y Ángulo (2003) y Martínez (2006) y como se ha expuesto en el capítulo 3, se trabajó con una metodología cualitativa, consistente en la generación de algunas ideas o proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que sirvió de punto de partida a la investigadora, y para lo cual no se buscó la representatividad estadística, sino una muestra de interés conformada por dos casos.

6.2. CASOS DE ANÁLISIS

A continuación se explica a través del estudio de casos el análisis que se hizo de estas organizaciones, desde el punto de vista de los sistemas de gestión implementados y de la relación de estos con la responsabilidad social de la empresa.

La intención del estudio es verificar o refutar si estas organizaciones son responsables socialmente ya que se han preocupado por implementar

sistemas de gestión relacionados con temas de calidad, ambientales, y en seguridad y salud ocupacional. Tal implementación se entiende que no es sólo para que les ayude en la administración de sus tareas o por la obtención de un certificado, sino que lo han hecho con la convicción que estos sistemas de gestión representan una ganancia en todos los sentidos para ellos y para los stakeholders con los que tienen relación.

A continuación se presentan las organizaciones que colaboraron con esta investigación y cuyo análisis se plantea como estudio de casos. Estas organizaciones son: MAC S.A. y SUCROMILES S.A.

6.2.1. MAC S.A.

Es una compañía grande, de carácter familiar, con más de 50 años de experiencia, que trabaja con tecnología de vanguardia bajo un entorno de sensibilidad ambiental. Está ubicada en el municipio de Yumbo, en el Departamento del Valle del Cauca, en Colombia. Forma parte del sector manufacturero, se dedica a la producción de baterías para automóviles y motocicletas, y en el año 2010 contaba con aproximadamente 700 empleados. Fue creada por Ernesto Mejía Amaya en el año de 1957, en la ciudad de Cali, Colombia como un taller artesanal de reparación y remanufactura de baterías eléctricas para automóviles. En la década de los 70 se convirtió en una pequeña empresa de producción industrial, y en el año 1973 la organización recibe la autorización para ser concesionaria de automóviles Renault. Esto marcó un nuevo período en el desarrollo de MAC S.A., ya que la organización no sólo inició un proceso de aprendizaje y afianzamiento industrial, impulsado desde la nueva planta de producción de baterías, sino que se inició también una diversificación económica en el mercado nacional, al entrar en el negocio de la distribución de vehículos (MAC S.A., 2010).

Desde mediados de los 70, con una nueva planta en funcionamiento, y hasta mediados de los 80, MAC S.A. se fue consolidando por áreas de negocio. A pesar de la gran diversificación influenciada por las características propias de la economía colombiana de la época, una idea se mantuvo fija en el dueño de la organización: el aumento en las ventas de baterías y el proceso ya

iniciado de expansión comercial, relacionado con la distribución nacional de baterías.

Con estos nuevos cambios la organización no sólo fortaleció sus procesos productivos, sino que tuvo que responder a algunas exigencias de las ensambladoras de vehículos, quienes le exigieron cumplir con ciertos estándares de calidad, lo que le obligó a refinar aún más sus procesos productivos y a adquirir equipos de laboratorio para verificar las condiciones del producto.

Según Londoño (2007), el proceso de apertura económica iniciado en 1991 por el gobierno de César Gaviria fue un punto de partida para los cambios administrativos y organizativos de MAC S.A. La apertura fue asumida como una oportunidad de expansión a nuevos mercados. En Colombia las actividades comerciales de la venta de baterías no ofrecían mayores posibilidades de crecimiento y el mercado nacional no permitía significativas expansiones ya para MAC S.A. Por tanto, la familia Mejía ve en la apertura económica una oportunidad de negocio, que les permitiría convertirse en una empresa con participación y liderazgo en mercados internacionales. Para afrontar este nuevo reto, según Ortega (2009), uno de los hijos del dueño de la compañía emprendió un viaje al exterior, por varios países, donde pudo conocer diferentes fábricas de baterías de diferente complejidad tecnológica. También conoció las empresas líderes en investigación y desarrollo, y a su vez de mayor participación de ventas en el mercado. Después de comparar y analizar los productos y procesos tecnológicos existentes en la empresa con los líderes en los mercados internacionales de la época, se seleccionaron aquellas empresas con las cuales se podrían establecer acuerdos, y que tras un proceso de acercamiento y la negociación de un contrato de asistencia técnica, permitieron llevar a cabo un plan de reconversión tecnológica, con el cual se logró incrementar la capacidad instalada, la productividad, el rediseño de los procesos y la normalización y calidad de los productos; orientados al objetivo estratégico de alcanzar una manufactura de clase mundial. Se sabía que para participar en acuerdos comerciales con las empresas fabricantes de automóviles era necesario acogerse a las normas técnicas establecidas para el sector automotriz a nivel mundial.

Con esta inversión la empresa lograría el rediseño y modernización de la planta, alcanzar estándares de calidad internacional para sus productos y la certificación de sus procesos productivos y gerenciales de acuerdo con las normas internacionales para el sector automotriz. Los nuevos procesos aumentarían la productividad y mejorarían las condiciones de trabajo y, algo muy importante, agregarían un valor adicional invaluable en las condiciones ambientales dentro del mismo proceso.

Otro punto importante por el cual apostó también MAC S.A. en esa época, consistió en la cualificación del personal a todos los niveles, para la implementación de las nuevas tecnologías en la organización.

Tomando en cuenta lo anterior y el contenido de la intervención de Diego Mejía, vicepresidente comercial de MAC S.A., en la conferencia llevada a cabo en la Universidad ICESI de Cali, en abril de 2010, la visión de la organización MAC S.A. está basada “en qué tanto la gente la reconoce, cualquiera que sea el territorio donde la empresa haga presencia”. Además, es fundamental para la organización mantener un liderazgo que está representado en la competencia de su gente y en el compromiso con la comunidad dentro de un desarrollo armónico e integral.

Para alcanzar esta visión, la organización apuesta por valores como: la integridad, el trabajo en equipo, el servicio a la comunidad, el liderazgo, la competitividad y la actitud global. Tener una actitud global, para MAC S.A., significa medirse o compararse a nivel mundial y comprometerse con un ambiente globalizado. Para lograr esto, se debe contar con sistemas de gestión certificados, puesto que ellos son una buena carta de presentación en diferentes naciones a nivel mundial. Según Mejía (2010), cuando se quiere entrar al mercado americano no hay tanto problema, pero cuando se mira el mercado europeo, el medio oriente o la cuenca asiática, estos certificados cobran mucha importancia. Certificados tales como los relativos a derechos humanos, seguridad industrial, salud ocupacional o sistemas ambientales constituyen un elemento fundamental para tener acceso a esos mercados. Es difícil llegar a algunos de los países de Europa sin estos certificados.

Igualmente la organización cuenta con una estrategia basada en tres pilares que ha utilizado para convertirse en una compañía de clase mundial. El primero de estos pilares es el desarrollo sostenible, que significa entre otras cosas ser ambientalmente responsable, económicamente eficiente y estar tecnológicamente al día. Otro pilar muy importante para MAC S.A. es contar con gente de clase mundial, que para ellos significa que el equipo humano con el cual trabaja sea gente de alto desempeño, que no tenga miedo al cambio y que esté dispuesta a aprender. Por último, el tercer pilar es asumir un liderazgo continental, el cual la organización interpreta como el dar cubrimiento llegando a todas partes, teniendo una buena participación de mercado en todos los sitios y siendo verdaderamente competitivos.

Actualmente MAC S.A. exporta a países como: Ecuador, Perú, Panamá, Venezuela, Costa Rica, Chile, Guatemala, República Dominicana, Honduras, Salvador, Jamaica, Estados Unidos, Bolivia, Puerto Rico, Medio Oriente, México, Guyana, Arabia, Qatar, Gambia, Canadá y Ghana.

Actualmente la organización está comprometida en lograr el desarrollo sostenible a través del mejoramiento continuo, la conservación del medio ambiente y las relaciones con la comunidad.

MAC S.A. ha sido reconocido con importantes certificaciones de Calidad como QS-9000, ISO 9001, N-ICONTEC 978, Q1-FORD, EAQF-CLASE-A-SOFASA y QSP-AWARD-GM.

En el año 1997 obtuvo la certificación NTC - ISO 9001:94 por su sistema de gestión en calidad; en el año 2004 se llevó a cabo la transición a la norma ISO 9001:2000 y en el año 2007 se recertificó en esta norma e igualmente hizo la transición a la ISO 9001:2008.

En el año 2000 obtuvo la certificación ISO 14001:1996, por su sistema de gestión ambiental y luego hizo la transición a la ISO 14001:2004.

En el año 2001 obtuvo la certificación OHSAS 18001:1999 por su sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional y posteriormente realizó la transición a las OHSAS 18001:2007.

Igualmente obtuvo en el año 1999, la certificación BASC, por su sistema de seguridad en las exportaciones y en el año 2004 la certificación SA8000:2001 por su sistema en responsabilidad social.

6.2.1.1. Transformaciones productivas a través del tiempo.

De acuerdo a RITL¹⁵ (2002), MAC S.A. realizó varias implementaciones en su proceso productivo con base en los conceptos de minimización de consumo de materias primas, recursos naturales, reutilización y reciclaje de subproductos. Se realizaron, además, cambios como la sensibilización del personal respecto al consumo de agua, cambios de procesos como la incorporación del agua tratada al proceso productivo, la incorporación de materia prima reciclada de material usado, y cambios tecnológicos como la instalación de contadores de agua y sistemas automáticos de filtración.

La compañía cuenta con una planta de reciclaje de baterías única en el país, con lo cual se garantiza una disposición final del producto, después de haber sido usado. Produce actualmente baterías automotrices y baterías para moto, usando como materia prima material reciclado de baterías usadas, scrap de plomo de otras industrias y escorias de plomo del proceso productivo.

6.2.1.2. La protección ambiental y el desarrollo sostenible

Para los directivos de MAC S.A. la responsabilidad de la protección del medio ambiente ha sido tomada como parte de los principios y valores de la organización que van más allá del simple cumplimiento de las normas y las leyes impuestas, por tal razón el desarrollo sostenible es considerado un objetivo natural y estratégico. Los viajes internacionales sirvieron a los directivos de la empresa para darse cuenta de cómo se manejaban los procesos de producción y reciclaje de los componentes de las baterías, al igual que la rigurosidad en la aplicación de la legislación ambiental, en los países que visitaron.

¹⁵ Red Interinstitucional de Tecnologías Limpias

Con la idea de implementar los conocimientos adquiridos, hacia el año 1985 la organización invirtió en equipos para la trituración de las baterías usadas, se diseñaron y construyeron pozos sépticos y se instaló la planta de tratamiento de aguas industriales que permitió no sólo descontaminar los vertimientos hídricos sino también recuperar el plomo.

Según Londoño (2007), se dieron cambios importantes como la inauguración en 1987 de la planta productora de óxido de plomo y el contrato de asistencia técnica firmado en 1991 con Johnson Controls Inc., la empresa más grande en producción de baterías del mundo. Igualmente, se pensó en la focalización de mercado y la internacionalización.

De acuerdo a Ortega (2009), se estableció una planeación por políticas en la cual se propuso hacer un uso más eficiente de materias primas y recursos naturales, invertir en la formación del personal para que desarrollaran buenas prácticas ambientales y minimizar los vertimientos y emisiones del proceso productivo junto con el tratamiento adecuado de residuos sólidos.

Entre los programas que se aplicaron para la protección ambiental y el desarrollo sostenible se tienen:

- **Reducción en el consumo de agua:** para lograr una reducción de agua por batería, se realizó una campaña de sensibilización con los empleados respecto al consumo de agua. Se instalaron más de 20 contadores y se implementó el sistema de tratamiento de agua industrial para su reincorporación al proceso.
- **Reducción en emisiones atmosféricas:** La reducción de emisiones atmosféricas se logró mediante la instalación de ocho sistemas de ventilación y filtración automáticos, enmarcados en la normatividad de la EPA (Agencia de Protección del Medio Ambiente de los Estados Unidos).

Los polvos captados en los sistemas de filtración son nuevamente procesados en los hornos de fundición.

Por otro lado, se sustituyó el diesel por gas natural y se cambió de comburente aire a oxígeno puro, lo cual mejoró el sistema de combustión y por ende la calidad de las emisiones atmosféricas.

- **Reducción en el consumo de energía:** se contó con la asesoría de un experto en reciclaje de plomo para optimizar el consumo de energía por tonelada de plomo reciclado.
- **Reducción de residuos sólidos dispuestos en relleno sanitario:** la recolección de baterías usadas en los puntos de venta de todo el país, la reducción, el reuso y el reciclaje de los residuos sólidos generados en el proceso productivo como los polvos captados en los sistemas de filtración, llevaron a la reducción de los residuos sólidos peligrosos que eran dispuestos en el relleno sanitario.

6.2.1.3. La responsabilidad por la seguridad y la salud ocupacional.

La transición del ensamble artesanal a la producción industrial de baterías y el incremento en las unidades manufacturadas trajo consigo el problema de la sobreexposición al plomo. Con el aumento en el equipo de trabajo y las nuevas exigencias existentes, las condiciones laborales empezaron a ajustarse también (Benítez, 2007).

Paralelo a los cambios que se dieron en los procesos a nivel de la calidad en el producto, se dieron también procesos similares en los problemas de salud ocupacional.

La empresa inició un proceso de innovación tecnológica que le permitió comenzar a atender sus impactos negativos y convertirlos en oportunidades de negocio. La década de los ochenta significó enfrentar de lleno el problema de las enfermedades laborales ocasionadas por la exposición al plomo. La planta del óxido de plomo era el lugar, junto con la sección de empaque, que generaban los niveles más altos de riesgo de contaminación. Por eso, y junto con otras medidas como la rotación de personal en los puestos de trabajo y el uso de mascarillas, se decidió adquirir equipos médicos que indicaban si la persona presentaba o no sobreexposición al plomo, que se realiza mediante pruebas de ZPP¹⁶. Si los trabajadores tenían altos niveles de plomo en la

¹⁶ Protoporfirina Zinc. La determinación de protoporfirina zinc se solicita principalmente para detectar y monitorizar exposiciones crónicas a plomo en adultos.

sangre se rotaban a otra labor o se les daba incapacidad temporal mientras recuperaban su nivel normal de plomo en la sangre.

Otra de las medidas adoptadas por la organización fue un tipo de benchmarking de salud ocupacional, que hicieron con la información de los documentos que manejaban en plantas similares en el exterior, obtenidas en las visitas del Dr. Diego Mejía, quién no sólo se informó sino que se documentó sobre estos manejos tanto en los equipos como en las enfermedades asociadas a este tipo de industria.

Después de 1985 se establecieron fuertes vínculos con el Instituto de Seguros Sociales¹⁷, quién brindó la experiencia médica necesaria para el tratamiento de los problemas de enfermedades laborales como el saturnismo¹⁸, y de una actitud reactiva frente a las instituciones estatales como el Seguro Social, se pasó a una postura proactiva.

La segunda mitad de la década del noventa presentó importantes avances en la salud ocupacional, la seguridad industrial y la responsabilidad con el medio ambiente. Aunque el esquema del sistema de calidad centraba su atención en las áreas de producción, pronto otras áreas en la empresa comenzaron a normalizar sus procesos, independientemente de que la norma de gestión de calidad no las tuviera en cuenta para la certificación ISO 9000. Este ejercicio de extender los criterios de normalización encuentra su explicación en querer organizar mejor esas áreas y, también, en equilibrar el avance técnico que presentaba la empresa con las condiciones laborales que ofrecía. Entre 1995 y 2000, MAC S.A. se convierte en una empresa pionera y modelo en el ámbito nacional en el tema del manejo de los problemas asociados al plomo. Se inició la estructuración de la salud ocupacional con el estándar europeo BS 8800, y en el año 2001 MAC S.A. se convertiría en una de las primeras empresas colombianas en obtener el certificado OSHAS 18001 al Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional.

¹⁷ Entidad prestadora de Servicio en Salud al servicio de los trabajadores y sus familias.

¹⁸ Se denomina saturnismo o plumbosis al envenenamiento que produce el plomo (Pb) cuando entra en el cuerpo humano.

6.2.1.4. La responsabilidad frente a sus empleados y la comunidad.

El bienestar de los empleados y el aporte a la comunidad es una de las preocupaciones de MAC S.A. La empresa apoyó en 1991 la creación del Fondo de Empleados y la Fundación MAC. El Fondo es administrado directamente por los trabajadores y su objeto es incentivar el ahorro y proporcionar acceso a diversas líneas de crédito. La Fundación MAC fue creada para responder a una preocupación por lo social, fundamentada en su propia experiencia como empresario. A través de la fundación se focalizaban las acciones sociales. Buscaban realizar una aportación a la transformación de problemas sociales a través del apoyo a actividades productivas, educativas y afines.

6.2.1.5. La Fundación MAC

El sueño más importante de Don Ernesto Mejía se hizo realidad en 1991, con la creación de la FUNDACIÓN MAC, para buscar la transformación de lo social con un enfoque cristiano y ético.

La Fundación MAC precisa que “Es una entidad sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es contribuir con el desarrollo económico, político y social del país, mediante el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, y a los grupos vulnerables, con programas de formación de mano de obra cualificada, prestación de servicios tecnológicos y asistencia técnica” (MAC S.A., 2010).

Los primeros programas fueron el de tutoría empresarial (TE), que continua vigente y la orquesta sinfónica juvenil que desapareció en 1998. En 1992 se creó el Centro de desarrollo productivo de la confección (CDPC) y, en 1994 el Centro de desarrollo automotriz (CDA), que son sus dos principales programas de intervención. Cuenta además con otro programa sobre la cadena productiva textil –confección (CPTC).

Desde el 2003 se consolida el modelo de intervención actual alrededor de la venta de servicios y la ejecución de proyectos de capacitación e inserción laboral con poblaciones vulnerables.

Para terminar esta historia de la organización MAC S.A., se sabe que en vida, el señor Ernesto Mejía entregó su empresa a sus hijos en 1998.

Actualmente una de sus hijas María Fernanda Mejía es la presidenta de la organización. El fundador que convirtió este pequeño taller artesanal en una gran organización familiar empresarial, falleció en Cali el 4 de septiembre de 2008, a los 74 años de edad.

6.2.1.6. Análisis de los resultados del estudio de caso.

Para la comprobación práctica de lo planteado a nivel teórico en esta investigación en el capítulo 3, se llevó a cabo una encuesta en la organización MAC S.A. El objetivo final de esta encuesta era caracterizar el nivel de madurez de los sistemas de gestión en calidad, ambiental, y seguridad y salud ocupacional, dentro de esta organización y poder, después de un análisis, determinar si era socialmente responsable, según la metodología indicada.

Es importante señalar que para este análisis se partió del mapa de procesos del sistema de calidad de la figura 6.1, proporcionado por la organización. Igualmente, se tomaron como base para el diseño de los cuestionarios las normas NTC ISO 9001:2008, para el sistema de gestión de calidad; la NTC ISO 14001:2004, para el sistema de gestión en ambiente, y las NTC OHSAS 18001:2007, del sistema en gestión en seguridad y salud ocupacional.

A continuación, y teniendo en cuenta los resultados de estas encuestas, se realiza un análisis y se establece la relación entre lo que se ha planteado a través de este estudio de caso y lo que la investigadora plantea como las relaciones entre la buena gestión de estos sistemas y lo que lleva a una organización a mostrarse socialmente responsable, independientemente de los programas bandera de responsabilidad social con que cuente la organización. En este caso esto resulta igualmente ejemplarizante y coherente con la filosofía de compañía.

El estudio se llevó a cabo en nueve de los procesos que se muestran en la figura 6.1, que representa el mapa de procesos. Estos procesos fueron: Manufactura, Gestión logística, Mantenimiento, Dirección estratégica, Gestión de recursos, Gestión tecnológica, Gestión de la calidad, Gestión humana y Gestión ambiental.



Fuente: MAC S.A. (2010).

Figura 6.1. Mapa de procesos de MAC S.A.

Las características de la encuesta son las siguientes:

a) Muestreo. Se obtuvo una muestra aleatoria por empleados en cada uno de estos procesos y a ellos se les aplicó el instrumento tanto en calidad, como en ambiental, y en seguridad y salud ocupacional. Estos instrumentos se entregaron de forma aleatoria entre los trabajadores en cada uno de los procesos. Como se dijo en el apartado 3.6.1, esta inferencia se sustenta a partir del muestreo aleatorio probabilístico simple con una distribución proporcional, teniendo en cuenta el peso de cada proceso en la organización. Para ello, se trabajó con la siguiente fórmula para sus cálculos:

Cálculo del tamaño de la muestra "n", cuando se conoce el tamaño de la población "N", es igual a:

$$\text{Muestra} = (Nz^2(p*q)) / (E^2 (n-1) + z^2(p*q))$$

Donde:

N= Tamaño de la población (Numero de empleados de la organización).

n= Tamaño de la muestra (Numero de empleados a encuestar).

z= valor de la distribución normal para un alfa determinado.

p = probabilidad de éxito del parámetro a evaluar.

q = Probabilidad de fracaso del parámetro a evaluar, $q=1-p$.

E = error que se prevé cometer (0.1).

Cuadro 6.1. Calculo del Tamaño de la Muestra en Mac S.A.

MUESTREO ALEATORIO ESTRATIFICADO PROPORCIONAL			
NOMBRE ESTRATO	POBLACIÓN N_i	%	MUESTRA n_i
Dirección Estratégica	16	2,37%	3
Gestión Comercial	7	1,04%	1
Manufactura	371	54,96%	76
Gestión Logística	78	11,56%	16
Gestión Tecnológica	14	2,07%	3
Gestión Calidad	24	3,56%	5
Gestión Humana	21	3,11%	4
Gestión Recursos	75	11,11%	15
Mantenimiento	66	9,78%	13
Gestión Ambiental	3	0,44%	1
TOTAL	675		138
PARA ESTIMAR PROPORCIONES			
Valor de p' = 0,8		Valor de q' = 0,2	
Error de estimación = 0,05		Varianza = 0,16	
Tolerancia o Precisión = 0,05		$Z = 1,64485363$	
		$n = 137,8$	

Fuente: Elaboración propia.

Aunque el tamaño de la muestra fue $n = 137.8$, este valor se aproximó a 138 encuestas. Pero en la organización se aplicaron realmente 139 encuestas con una validez superior al 98%. Por tanto, para el análisis de la información se tomaron los resultados de las 139 encuestas. En el Anexo 2. Resultados de MAC S.A., en la tabla A.2.1 Evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad por procesos, se pueden ver el número de personas que respondieron en cada uno de los procesos y con los cuales se hizo el análisis de la información.

b) Instrumento de medición. Los instrumentos de medición son las herramientas que se utilizan para llevar a cabo las observaciones, teniendo en cuenta lo que se desea estudiar, la característica a observar, sus propiedades y los factores relacionados.

En este caso específico se elaboró un instrumento para levantar la información con base en la norma ISO 9000:2008. Igualmente se elaboraron los instrumentos para levantar la información en el sistema de gestión

ambiental y en seguridad y salud ocupacional. Cabe señalar que para el diseño de este instrumento, se contó con la participación y la aprobación del Jefe de Aseguramiento y Control de Calidad. Estos instrumentos se muestran en las tablas 3.1.a y 3.1.b para el sistema de gestión de calidad, 3.2 para el sistema de gestión ambiental y 3.3 para el sistema de gestión en salud ocupacional.

c) Definición de la escala de medición. En la determinación de la escala a utilizar en una encuesta (instrumento), se puede optar por seleccionar una o varias escalas dentro de la misma. Esto es de suma importancia, puesto que la selección de la escala determinará en gran medida las preguntas, la distribución de la encuesta y el cómo se recogen los datos.

d) Definición de la escala de madurez del sistema. Con base a los criterios de los expertos en la organización y los investigadores, la escala de medición utilizada fue:

Escala de Medición.

Calificación	Interpretación
1	Bajo
2	Medio bajo
3	Medio
4	Medio alto
5	Alto

Con base en esta escala se definió que la madurez alcanzada por los diferentes sistemas, según la percepción de sus miembros, es la suma de las escalas medio alta y alta, dada en valores porcentuales.

A continuación, se analizan los resultados de la aplicación de estos instrumentos. Las tablas correspondientes a los valores del instrumento de medición figuran en el Anexo 2. Resultados MAC S.A. en el que se pueden ver los resultados a nivel individual en cada uno de los procesos, en las tablas A.2.1 a A.2.15.

En la tabla 6.1 se muestra el resumen de los resultados obtenidos, teniendo en cuenta lo planteado en el capítulo de la metodología, en la tabla 3.4, apartado 3.7 y el cuadro 4.13, en el cual se plantea la relación de los sistemas de gestión de acuerdo al ciclo PHVA. Como se explicó en este apartado, esta calificación le indicará a las organizaciones el grado de comprensión o que tan comprendido o no está el sistema de gestión que se esté evaluando. El análisis detallado de los elementos del nivel de madurez se detalla a continuación.

Tabla 6.1. Nivel de madurez en MAC S.A.

	SGC	SGA	SGSySO
Nivel de madurez	MA+A	MA+A	MA+A
Responsabilidad de la Dirección / Política	74%	76%	72%
Gestión de Recursos / Planificación	81%	66%	66%
Realización del Producto / Implementación y Operación	76%	77%	80%
Medición, análisis y mejora / Verificación	71%	69%	69%
Calificación general / sistema	74%	72%	73%

Fuente: Elaboración propia. (**MA**: Medio Alto; **A**: Alto).

Para comprender mejor los resultados alcanzados y que se presentan en esta tabla, se toma, por ejemplo, el 74% de madurez en el apartado de Responsabilidad de la Dirección del SGC. Dicho valor es la suma de los porcentajes de respuestas correspondientes al nivel medio alto (**MA**) (45%) y alto (**A**) (29%) en el conocimiento y valoración de las preguntas que corresponden al punto 5 del cuestionario de la tabla 3.1.a, que figuran en el Anexo 2, tabla A.2.2., Responsabilidad de la Dirección_Calidad, en la columna Total y que representan el resultado combinado obtenido en los 9 departamentos de la empresa encuestados.

A.2.2. Responsabilidad de la Dirección_Calidad

		Proceso								Total	
		Manufatura	Gest Logistica	Mantenimiento	Dir Estrategico	Gest de Recursos	Gest Tecnologica	Gest de la Calidad	Gest Humana		Gest Ambiental
Personas respondieron		78	16	13	4	15	3	5	4	1	139
Responsabilidad de la Direccion de Calidad	Bajo	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	1%
	Medio bajo	2%	6%	13%	4%	17%	8%	0%	8%	0%	5%
	Medio	19%	29%	21%	36%	21%	42%	13%	16%	17%	21%
	Medio alto	46%	51%	38%	39%	38%	33%	58%	38%	83%	45%
	Alto	33%	13%	27%	21%	25%	17%	29%	34%	0%	29%
Total		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

De forma similar, se obtienen los restantes valores de los elementos del nivel de madurez de la tabla 6.1, de acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento: Gestión de recursos/Planificación de la tabla A.2.3; Realización del producto/Implementación y Operación de la tabla A.2.4; Medición, análisis y mejora / Verificación de la tabla A.2.5, y la Calificación general /sistema de la tabla A.2.1, obteniéndose los valores que figuran en la columna SGC de la tabla 6.1.

Los valores de los elementos del nivel de madurez de la tabla 6.1 en la columna SGA, se han obtenido de acuerdo con los resultados de la aplicación del instrumento: Política ambiental de la tabla A.2.7; Planificación operacional de la tabla A.2.8; Implementación y Operación Ambiental de la tabla A.2.9, Verificación Ambiental de la tabla A.2.10 y la Calificación general /sistema de la tabla A.2.6.

Los valores de los elementos del nivel de madurez de la tabla 6.1 en la columna SGSySO, se han obtenido de acuerdo con los resultados de la aplicación del instrumento: Política Ocupacional de la tabla A.2.12; Planificación Ocupacional de la tabla A.2.13; Implementación y Operación Ocupacional de la tabla A.2.14, Verificación Ocupacional de la tabla A.2.15 y la EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN SALUD OCUPACIONAL POR PROCESO de la tabla A.2.11.

De esta forma, además de un análisis individual por sistema de gestión, se puede hacer un análisis a nivel general de los tres sistemas de gestión y su integración. Con ello se pretende determinar si existen situaciones similares en

el comportamiento de los distintos sistemas o si por el contrario hay una gran diferencia, cuando se analizan por filas los elementos del nivel de madurez.

a) Resultado con base en la Responsabilidad de la Dirección/Política.

En el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), el 74% en nivel de madurez de la Responsabilidad de la Dirección /Política indica que se debe trabajar con el personal, en el conocimiento o comprensión no sólo de la política en calidad sino de muchos otros factores o actividades en las cuales la organización incurre para ratificar su responsabilidad.

En cuanto al Sistema de Gestión Ambiental (SGA), se puede ver que la Política Ambiental tiene un 76% de nivel de madurez, según los datos de la tabla A.2.7. De acuerdo con el planteamiento de esta investigación, se puede decir que la organización alcanza un nivel del 76% en su responsabilidad social ambiental en cuanto al conocimiento que de su política tiene el personal de la misma.

Y, por último, en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud ocupacional (SGSySO), se tiene que el nivel de madurez de compenetración con la Política ocupacional alcanza un 72%, según los datos de la tabla A.2.12. Igual que en los puntos anteriores, este resultado indica que se debería plantear una revisión para detectar aquellos procesos en los cuales hay que reforzar este concepto, de tal manera que se aumente el nivel de madurez, tendiendo a alcanzar el 100% en su conocimiento o que alcance valores similares a los obtenidos en los otros sistemas.

Como recomendación, se puede decir que la organización debería manejar un concepto integrado de Responsabilidad de la Dirección / Política que involucre la política integrada con los tres conceptos claves que deben estar en la mente de los empleados de la misma: calidad, ambiente y, seguridad y salud ocupacional. Ésta sería una de las formas de introducir el concepto no sólo de la integración y la gestión de los sistemas sino del concepto de responsabilidad social empresarial entre el personal de la organización.

b) Resultados en la Gestión de Recursos/Planificación.

En el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), en la tabla 6.1 se observa que el nivel de madurez alcanza el 81% en lo que a Gestión de Recursos se refiere, según los datos de la tabla A.2.3. De acuerdo con el planteamiento de esta investigación, se puede decir que la responsabilidad social se asimila en un 81%, en cuanto al conocimiento que sobre los recursos de la organización en el sistema de calidad tienen sus stakeholders internos.

Con relación al Sistema de Gestión Ambiental (SGA) en la Gestión de Recursos, se puede ver que la organización alcanza el 66% en nivel de madurez según los datos de la tabla A.2.8. Con esta información la organización debería revisar aquellos procesos en los cuales se detecta un bajo desarrollo en este tema y tomar las medidas correspondientes para su corrección.

Y, por último, se observa que el nivel de madurez que alcanza la organización en la Gestión de Recursos en cuanto al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud ocupacional (SGSySO) corresponde al 66% según los datos de la tabla A.2.13. Este resultado, que junto con el de Gestión Ambiental son los más bajos de la tabla 6.1, indica igual que el anterior, que la organización debe también revisar sus acciones y sus procesos de tal manera que se puedan iniciar mejoras en aquellos que lo necesiten, de tal manera que se aumente el nivel de madurez, para que alcance valores similares a los obtenidos en el sistema de Gestión de Calidad, que es el resultado más elevado de toda la tabla 6.1.

En esta etapa del ciclo, se podría recomendar a la organización generar programas de capacitación para su personal. Puesto que es evidente el manejo que la misma le ha dado desde sus inicios tanto a la prevención y manejo de la parte ambiental y de seguridad y salud ocupacional, por el conocimiento que ellos tienen del producto y el proceso que manejan.

Además, a nivel nacional, es una organización reconocida como una de las primeras en manejar o controlar la parte ambiental hacia dentro y hacia fuera de sus instalaciones. Hacia dentro, en la parte interna, con relación al control y la seguridad de sus empleados, y hacia fuera, controlando sus

desechos, y manejando un programa de reciclaje y de reutilización de los productos terminados que ya prestaron su vida útil.

En esta parte, por tanto, se puede decir que la organización es responsable socialmente, pues sabe muy bien, que el producto y el proceso que maneja es altamente contaminante tanto para sus empleados como para el medio ambiente y la comunidad; pero como se dijo anteriormente, desde sus inicios ha controlado estos riesgos a lo largo de toda la cadena productiva.

c) Resultados en la Realización del Producto/Implementación y Operación.

En este aspecto se observa que el nivel de madurez en el SGC alcanza un 76% según los datos de la tabla A.2.4, dejando a la organización la tarea de hacer una revisión en cada uno de los procesos para determinar en cuales hay que reforzar este conocimiento.

Igualmente, en el SGA se obtuvo un 77% según los datos de la tabla A.2.9 y en el SGSySO un 80% según los datos de la tabla A.2.14, teniendo que incrementar esfuerzos en aquellos procesos que de alguna u otra forma lo requieran en ambos sistemas.

Como en la tarea de realización del producto, al igual que en las anteriores tareas, no se pueden tomar acciones de manera individual por sistema de gestión, se sugiere tener una mirada integradora de estos tres conceptos, en el momento de iniciar la capacitación entre los empleados.

d) Resultados en la Medición, análisis y mejora/Verificación.

Por último, respecto a este elemento del nivel de madurez relativo a la medición, análisis y mejora, se obtuvo en el SGC como nivel de madurez un 71% según los datos de la tabla A.2.5, en el SGA un 69% según los datos de la tabla A.2.10 y en el SGSySO un 69% según los datos de la tabla A.2.15. Por tanto, la organización tendrá que revisar su estrategia para que este nivel se incremente en cada uno de los sistemas de gestión respectivamente.

A continuación y a manera de conclusión, se analiza la relación entre estos resultados del nivel de madurez de los sistemas de gestión en calidad, ambiental, y seguridad y salud ocupacional, con que cuenta la organización

hasta este momento, de tal manera que se pueda revisar de acuerdo a lo planteado en la parte teórica del modelo propuesto, si ésta es una organización que cumple con la característica de ser una organización socialmente responsable, vista desde la implementación y gestión de los sistemas aquí estudiados.

e) Resultado general del sistema de gestión y su relación con la RSE.

Como se muestra en la tabla 6.1, la evaluación del sistema general de calidad presenta un nivel de madurez del 74% según los datos de la tabla A.2.1. Lo que quiere decir que la organización tendrá que buscar en los análisis individuales aquellos procesos que aportan menos a ese nivel de madurez y buscar mecanismos para que estos niveles aumenten y por tanto, aumente el nivel de madurez general.

Al analizar los datos de la tabla A.2.1, se puede ver que procesos como dirección estratégica, gestión logística, gestión tecnológica, gestión humana y mantenimiento, son los procesos en los cuales se deben iniciar acciones de mejora, que lleven a la organización a contar con un 100% en su nivel de madurez, respecto al conocimiento o “arraigo” entre su personal, de lo que es el sistema de gestión en calidad.

En cuanto al sistema de gestión ambiental SGA se puede ver que el nivel de madurez es de un 72%. Al analizar los datos de la tabla A.2.6, se puede ver que procesos como gestión tecnológica, gestión humana, mantenimiento y gestión de recursos, son los procesos en los cuales se deben pensar en estrategias para mejorar el nivel de madurez.

Y, por último, revisando los resultados del sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional, se tiene que éste alcanza un nivel de madurez del 73%. Al analizar los datos de la tabla A.2.11, se puede ver que procesos como gestión tecnológica, gestión humana, mantenimiento, gestión de recursos y gestión de la calidad, tendrán que ser reforzados con actividades de capacitación en cuanto a SySO.

Del estudio detallado de estos tres sistemas de gestión y adoptando una visión que abarque un panorama general, se puede concluir que los procesos

comunes en los cuales hay que hacer un refuerzo de estos conocimientos son: gestión tecnológica, gestión humana y mantenimiento.

Estas calificaciones se revisaron con el ingeniero encargado de la parte de calidad en la organización. Se verificó básicamente en qué parte del mapa de procesos radicaba específicamente la posible falla, para que esta muestra hubiese arrojado estos resultados. Las acciones de mejora deberían iniciarse con una revisión para encontrar donde está la dificultad o donde falta reforzar este conocimiento, para luego iniciar programas de capacitación y reconocimiento acerca de lo que es el SGC, SGA y el SGSySO. También, y aunque el instrumento con el cual se levantó la información fue revisado y probado con el ingeniero encargado del sistema de calidad, se podría hacer una nueva revisión al mismo, para saber si hubo dificultad en su comprensión.

Del análisis de la relación con la guía ISO 26000:2010 en RS, se observa que no sólo en la parte que tiene que ver con la responsabilidad por la dirección, se observa el compromiso de la misma con la responsabilidad social empresarial, sino que en toda la organización se ha creado la conciencia y el reconocimiento de los impactos asociados a cada sistema.

Para demostrar esto, a continuación se retomarán las ecuaciones 2, 3 y 4 del capítulo 5, apartado 5.2:

$$f_{rse} = f_{rse} (\text{Ind. SGC, Ind. SGA, Ind. SGSySO}) \quad (2)$$

$$f_{madurez} = f_{madurez} (\text{grado de cumplimiento indicadores del sistema}) \quad (3)$$

Entonces, la función de RSE en función del cumplimiento de los indicadores de gestión se puede expresar de la siguiente manera:

$$f_{rse} \sim f_{madurez} \quad (4)$$

Donde el símbolo $\sim$ significa: se asemeja a, o que se asimila a.

De acuerdo con la tabla 6.2, a continuación se muestran los resultados para el sistema de gestión en general (por procesos), en MAC S.A.:

Tabla 6.2. Resultados nivel de madurez del sistema de gestión general.

Sistema de Gestión	Nivel de Madurez
SGC	74%
SGA	72%
SGSySO	73%
Promedio de madurez de los sistemas	73%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las funciones anteriores, entonces:

$$f_{rse} \sim f_{madurez} = 73\%$$

Con este valor se puede decir no sólo que la organización tiene un 73% en su nivel de madurez en cuanto a su sistema de gestión global se refiere, sino que su RSE se puede asimilar a un 73% de cumplimiento.

Esto indica que de acuerdo a los stakeholders consultados en el interior de la organización, tanto el conocimiento que tiene el recurso humano de la misma con respecto a los tres sistemas de gestión consultados, como la implementación y el desarrollo de estos sistemas hacen que la organización cumpla con los principios de la ISO 26000:2010 en RS, de tal manera que MAC S.A. es una organización que cumple con el perfil de una organización socialmente responsable.

f) Acciones y estrategias propuestas a seguir en MAC S.A.

De acuerdo a los análisis anteriores a continuación se presentan algunas acciones y/o estrategias propuestas que a criterio de la investigadora sería conveniente implementar o ejecutar en la organización:

- Hacer una revisión al interior de los resultados del instrumento utilizado, para mirar el comportamiento que tuvieron las respuestas en puntos importantes y la incidencia de los procesos en el ciclo PHVA.

- La organización debería manejar un concepto de responsabilidad de la dirección que involucre la política de forma integrada con los tres conceptos claves que deben estar en la mente de los empleados: la calidad, el ambiente y, la seguridad y salud ocupacional. Ésta sería una de las formas de introducir el concepto de responsabilidad social empresarial entre el personal de la organización.
- Con esta información la organización debería revisar aquellos procesos en los cuales se detecta un bajo desarrollo en alguno de los temas tratados y tomar las medidas correspondientes para iniciar mejoras en aquellos que lo necesiten. Programas de capacitación en temas específicos podrían ser adecuados.
- Se sugiere a la organización tener una mirada integradora de los conceptos de calidad, ambiental y seguridad, al momento de iniciar la capacitación entre los empleados de las tareas o actividades en que se divide el proceso productivo.

6.2.2. SUCROMILES S.A.

SUCROMILES S.A. tiene su origen en la iniciativa de los Ingenios Azucareros del Valle del Cauca para darle un mayor valor agregado al azúcar y la melaza a través de la consolidación de la Empresa SUCROQUÍMICA COLOMBIANA S.A. En el año 1971, SUCROMILES S.A fue constituida como sociedad cuando LABORATORIOS MILES se asoció con algunos empresarios del sector azucarero y organizaciones, como la Corporación Financiera del Valle y el Instituto de Fomento Industrial. Posteriormente, en 1978 BAYER adquirió Laboratorios MILES, incluyendo el porcentaje accionario que esta firma tenía en SUCROMILES S.A. (SUCROMILES, 2009).

SUCROMILES S.A. es una empresa colombiana productora y comercializadora de materias primas para la industria. Los productos basados en la sucroquímica son una alternativa sostenible y ambientalmente amigable frente a los procesos petroquímicos. Es líder en el campo de la SUCROQUIMICA por ser una empresa biotecnológica única en este género en Latinoamérica. Desarrolla cuatro procesos de fermentación con los cuales se

obtiene alcohol, ácido cítrico, vinagre y biogás. La planta se encuentra ubicada en la carretera Cali-Palmira, al suroccidente de Colombia.

En 1998 TATE & LYLE, una multinacional inglesa líder mundial en el campo de los Carbohidratos con Valor Agregado, adquirió el 50% de la empresa. Gradualmente, el grupo colombiano se consolidó con la Organización Ardila Llülle hasta obtener el 47% de las acciones.

SUCROMILES S.A. cuenta con varias certificaciones como:

- ISO 9001:2000, para el Sistema de Gestión de la Calidad, que ha sido implementado en los diferentes procesos de la Empresa, otorgada por el Instituto Colombiano de Normas técnicas y Certificación ICONTEC.
 - Kosher, que es una certificación que otorga la Comunidad judía a las empresas procesadoras de productos naturales que cumplen con los requisitos de higiene, producción y calidad para la preparación de alimentos según las reglas de esta comunidad. Kosher se traduce como “apto o apropiado”. Tiene certificación Kosher para los siguientes productos: ácido cítrico, citrato de sodio, citrato de calcio, ácido acético, vinagre, acetato de etilo, alcohol etílico, aceite de fusel y acetato de isoamilo.
 - Con la certificación del Invima, se garantiza que las operaciones de los procesos de SUCROMILES S.A. se ajustan a las condiciones técnicas, higiénicas y sanitarias para fabricar materias primas para la industria farmacéutica, alimentaria, agrícola y química. Está expedido por la Secretaria de Salud Municipal de Palmira.
 - BASC, es una certificación que se entrega a las empresas que cumplen con las normas de seguridad para evitar el comercio ilícito de estupefacientes en el transporte de sus productos. Cubre todos los productos de SUCROMILES S.A. que se exportan.
 - Con el Sello Ecocert se obtuvo la certificación que garantiza que el producto puede usarse como insumo para agricultura orgánica. Bajo esta certificación se halla la Vinaza60.
-

- Y, finalmente se tiene Halal, que es una certificación que otorga la Comunidad islámica a las empresas procesadoras de productos que cumplen con los requisitos de higiene, producción y calidad para la preparación de alimentos según las reglas de esta comunidad. Esta certificación la otorga el INFANCA (Islamic Food and Nutrition Council of America). Los productos certificados son el ácido cítrico, el citrato de sodio y el citrato de calcio.

Aunque SUCROMILES S.A. no cuenta todavía con la certificación ISO 14001 para un sistema de gestión ambiental y las OHSAS 18001 para un sistema en seguridad y salud ocupacional, se puede ver a través de toda su trayectoria y a semejanza del caso anteriormente expuesto, que la organización cumple con todos los principios que estos sistemas de gestión piden como requisitos. Además, cabe resaltar que en todas sus actividades y proyectos, se ve claramente la preocupación por la conservación del medio ambiente y por el bienestar no sólo de sus trabajadores sino de la comunidad en general.

6.2.2.1. Procesos.

El proceso productivo está formado por tres unidades operativas a las que se denomina Divisiones: Cítrico, Alcoquímica y Coproductos.

La División Cítrico tiene por objeto producir ácido cítrico y citratos de sodio y de calcio a partir de la fermentación de azúcar. Estos productos se venden en sectores tales como alimentos, bebidas, farmacéutico e industrial. El 85% de la producción llega a los mercados de Exportación.

La División Alcoquímica tiene por objeto producir alcohol y sus derivados a partir de la fermentación de melazas. Mediante la fermentación de alcohol se obtiene vinagre y por concentración de éste el ácido acético natural. Por procesos de esterificación del ácido acético con diferentes alcoholes se obtienen los acetatos de etilo, propilo, butilo e iso-butilo. En el mercado, estos productos son demandados por diferentes sectores industriales entre los cuales se encuentran los de alimentos, bebidas, farmacéuticos, impresión, detergentes, limpiadores, pinturas, solventes, textil y de cosméticos.

La División Coproductos se creó como una necesidad de darle uso a los residuos generados en los procesos de producción mencionados, generando así productos de valor agregado, los cuales tienen su aplicación principalmente en el campo agrícola y de alimentos animales.

6.2.2.2. SUCROMILES S.A. frente al reto ambiental.

SUCROMILES S.A. puso en marcha una moderna planta de tratamiento de aguas residuales en el año 1995. Resolver el problema de contaminación ambiental, representó para la empresa por aquella época, una inversión de 8.000 millones de pesos (que al cambio son aproximadamente 3.200.000 euros).

Esta inversión no sólo le permitió a SUCROMILES S.A. dejar de ser una de las empresas más contaminantes del Valle del Cauca, sino que, a partir de ese momento, pudo ampliar su capacidad de producción con destino al mercado externo. Para Jaime Colmenares¹⁹, gerente general de SUCROMILES S.A., “si las empresas colombianas se demoran en hacer inversiones en su parte ambiental, simplemente están demorando su futuro”.

SUCROMILES S.A. abastece de materia prima como ácido cítrico y alcoholes a la industria nacional de alimentos, licores, bebidas y cosméticos, entre otras.

La inversión en la planta de tratamiento de aguas obedeció a la filosofía de la empresa, la cual tenía muy clara su misión: “transformar recursos renovables, cuidando el medio ambiente”.

Esta transformación comenzó con un fondo de Colciencias (de unos 20 millones de pesos), cuando se empezó a trabajar en un proyecto de control ambiental. Se hizo una planta piloto para evaluar tecnologías de descontaminación, se evaluaron varias técnicas aplicadas en otros países y se seleccionó la firma canadiense ADI. El doctor Colmenares, explica que “es

¹⁹ Publicación el tiempo.com/archivo. Fecha de publicación 23 de octubre de 1995.

política del socio extranjero (el Grupo Bayer) trabajar por el cuidado ambiental, ellos son líderes en este campo, al igual que lo es para la Organización Ardila Llülle". Para llevar a cabo el proyecto final, se obtuvo un préstamo con Bancoldex por 5.000 millones de pesos (2 millones de euros aproximadamente), y el resto de la financiación necesaria procedía de la generación de fondos propios.

Esa inversión les permitió expandir el mercado externo y el nacional. De esa manera, aumentaron la producción y resolvieron el problema de la contaminación, que en una empresa química que fabrica ácido cítrico y de alcohol es bastante alto. Con la intención de cumplir las normas ambientales, la organización firmó una póliza de cumplimiento con la CVC (Corporación autónoma regional del Valle del Cauca).

6.2.2.3. Desarrollo sostenible.

A continuación se hará una breve relación de las actividades que para SUCROMILES S.A. constituyen parte de su aporte al desarrollo sostenible (SUCROMILES, 2008).

- **Vertimientos líquidos.** SUCROMILES S.A. cuenta con una planta de control ambiental, en la cual se controlan los vertimientos líquidos, como el agua residual, se remueven toneladas de BDO (demanda bioquímica de oxígeno)²⁰ y sólidos suspendidos²¹. Se genera biogás, que igualmente genera vapor, el cual se utiliza como combustible, permitiendo un gran ahorro de recursos financieros a la organización.
- **Residuos sólidos.** La organización cuenta con un programa de reciclaje, en el cual se aprovechan residuos como papel, cartón, plástico, bolsas de empaque de segunda, madera y chatarra.

Como parte de su responsabilidad social SUCROMILES S.A. aporta sus residuos (bolsas de papel y polietileno), a familias de escasos recursos, las

²⁰ Es la medida de las sustancias biodegradables presentes en una muestra de agua. Se obtiene midiendo la cantidad de oxígeno consumido por la oxidación microbiológica aerobia durante un período de tiempo (por lo general 5 días) y a una temperatura (por lo general 20 grados centígrados) dados.

²¹ Son los residuos filtrados del agua, desecados a la temperatura normalizada, después de haberlos lavado con un disolvente orgánico con el fin de eliminar aceites.

cuales las manufacturan y comercializan. En el año 2008, la organización apoyó a estas familias en la conformación de una microempresa dedicada al aprovechamiento y comercialización de todo tipo de residuos, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de este grupo de familias.

- **Emisiones gaseosas.** La organización controla y evalúa los gases emitidos por las chimeneas de las calderas de combustión, cumpliendo y sobrepasando los parámetros de la norma ambiental.
- **Informe Social.** La empresa genera 308 empleos directos y más de 1000 indirectos. El 92% del personal de la empresa con antigüedad mayor a 4 años posee vivienda propia. SUCROMILES S.A utiliza como outsourcing dos cooperativas para labores de montajes, bodegaje, oficios varios y medio ambiente. La seguridad, capacitación, educación y entrenamiento de los empleados son un factor crítico para el desarrollo del personal.

La empresa creó hace más de 14 años el Fondo Mutuo de Inversión como apoyo económico al trabajador en su momento de retiro.

Como parte de su responsabilidad social, SUCROMILES S.A. promovió y apoya la Fundación Trascender, orientada a otorgar auxilios educativos a estudiantes de bajos recursos y a crear un liderazgo en valores con niños desde los 3 años de edad con la “Obra Trascender” que influye actualmente sobre niños y niñas de estratos²² 1 y 2.

6.2.2.4. La Fundación Trascender.

Es una ONG que trabaja por la educación integral de niños y jóvenes que habitan en las comunas²³ 20 y 18 de la capital vallecaucana. Esta fundación apunta principalmente a la educación en la primera infancia, pues es

²² Estrato socioeconómico. Nivel de clasificación de la población con características similares en cuanto a grado de riqueza y calidad de vida, determinada de manera indirecta mediante las condiciones físicas de las viviendas y su localización. En la ciudad de Cali, existe una clasificación de seis estratos: 1. Bajo bajo; 2. Bajo; 3. Medio bajo; 4. Medio; 5. Medio alto; 6. Alto.

²³ Comuna en Colombia se refiere a una unidad administrativa de una ciudad que agrupa sectores o barrios determinados. Cali cuenta con 22 comunas en su área urbana. En la comuna 18, el 26% de la población pertenece al estrato 1; el 34% al estrato 2; el 39% al estrato 3 y el 1.2% al estrato 4. Por otro lado, en la comuna 20, esa distribución se presenta así: el 83% de la población pertenece al estrato 1; el 14% al estrato 2 y el 3% al estrato 3.

ahí donde se ha detectado un gran problema en la educación infantil. Y, de todos es conocido que:

- La educación es fundamental, desde la primera infancia, para aportar en la eliminación de la pobreza a largo plazo.
- A la educación formal actual le hace falta, la construcción de principios y valores, principalmente, en población vulnerable.
- La falta de una adecuada nutrición desde el embarazo, causa problemas irreversibles que afectan el proceso de aprendizaje en el infante.
- Y, que existe una alta deserción escolar por falta de recursos económicos.

Para ello, se creó la Fundación Trascender, como una organización abierta promovida y cofinanciada por SUCROMILES S.A. desde el año 2000 con el propósito de:

- Desarrollar un modelo pedagógico innovador para la construcción de principios y valores en poblaciones vulnerables.
- Otorgar becas que eviten la deserción escolar.

Para el logro de estos propósitos se creó el programa “Calcio para toda la Vida, Calcio para toda la Familia”, para el cual SUCROMILES S.A. desarrolló el TriCaltone, como un producto de Responsabilidad Social con el objetivo de cofinanciar la FUNDACIÓN TRASCENDER con el 100% de las utilidades económicas de TriCaltone.

Con este programa, además, SUCROMILES S.A. apuesta por la erradicación del hambre oculta y la desnutrición en Colombia.

Teniendo como referencia que la población colombiana en un 80% tiene un déficit de calcio en su alimentación diaria, según los datos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, la empresa focalizó su atención en impulsar la adecuada nutrición con calcio, en el trabajo de responsabilidad social que

emprendería por la población en Colombia. Así nace de este programa el Tricaltone, producto de consumo masivo cuya base es el Citrato de calcio, una excelente fuente del micronutriente.

Este es un modelo innovador en Responsabilidad Social, con el que la empresa realiza su aporte para que los colombianos accedan a un producto que suple las deficiencias de Calcio, micronutriente del cual la población colombiana tiene déficit.

Tricaltone es un producto de consumo masivo con un enfoque 100% social: por una parte su precio lo hace accesible a toda la población; sumado a esto, las características del producto (con una presentación en polvo, utilizando citrato en vez de carbonato) permiten que sea mejor aprovechado y apto para que todas las personas en todas las etapas de la vida lo puedan consumir. Además, y como principal virtud, las utilidades de su comercialización son destinadas a la obra de la Fundación Trascender.

Con el fin de sensibilizar a la población sobre la importancia de la adecuada nutrición y promover el consumo de calcio, nace **Tricaldamas, Mujeres que Trascienden** (negocio inclusivo), que es “una Red de mujeres de todas las edades y condiciones socioeconómicas de la ciudad quienes serán, desde ahora, las promotoras de la educación en nutrición”.

Con el liderazgo de la Cámara de Comercio Colombo Británica y el Programa Mundial de Alimentos, SUCROMILES S.A. y otras cinco multinacionales con presencia en el país firmaron, en agosto de 2008, el acuerdo "Socios hacia la Erradicación de la Desnutrición Infantil en Colombia", un pacto para trabajar por la nutrición y motivar a otras entidades a que se sumen al Programa.

6.2.2.5. Análisis de los resultados del estudio de caso.

Como en el caso anterior, con SUCROMILES S.A. se siguió la misma metodología que se explicó en el capítulo 3. Se aplicó también el instrumento con el objetivo final de caracterizar el nivel de madurez de los sistemas de gestión en calidad, ambiental, y seguridad y salud ocupacional, dentro de la

organización para tras el posterior análisis, determinar si se cumplen las características planteadas en esta investigación, para decir si es una organización socialmente responsable.

Para este análisis se partió del mapa de procesos del sistema de calidad, de la figura 6.2, proporcionado por la organización. Igualmente, se tomaron como base para el diseño de los cuestionarios las normas NTC ISO 9001:2008, para el sistema de gestión de calidad; la NTC ISO 14001:2004, para el sistema de gestión ambiental, y las NTC OHSAS 18001:2007, del sistema en gestión en seguridad y salud ocupacional.

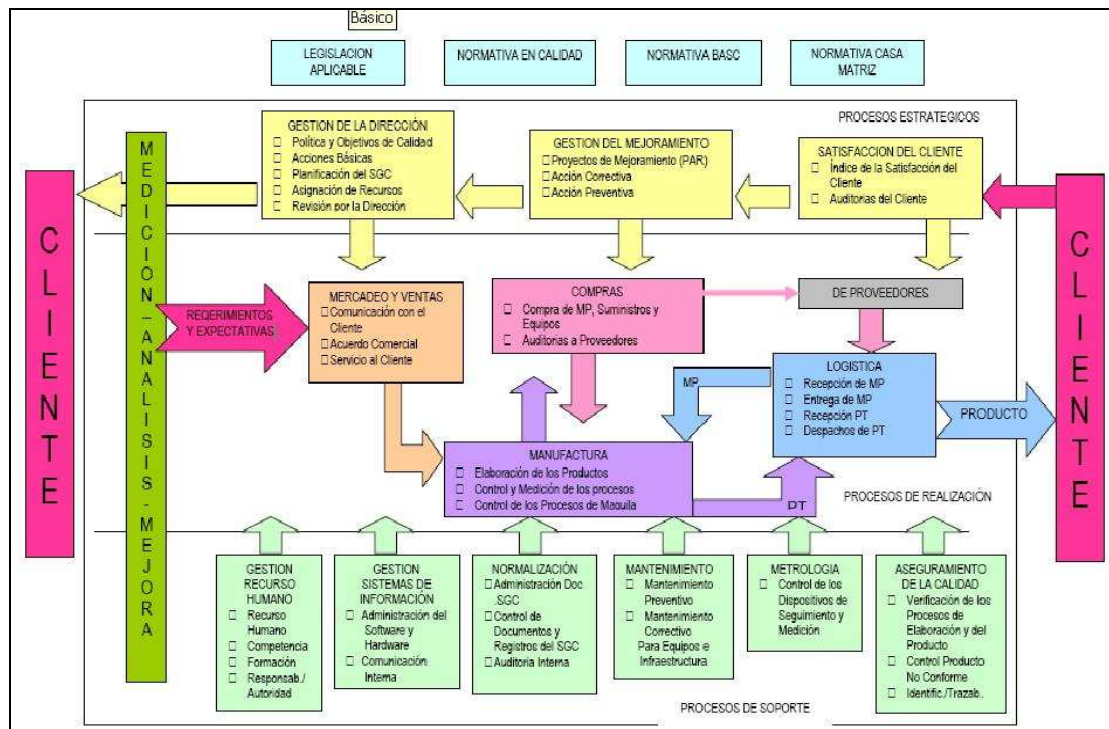
Es importante mencionar que a pesar que SUCROMILES S.A. no cuenta con una certificación en sus sistemas de gestión ambiental y, en seguridad y salud ocupacional, bajo las normas ISO 14001 y OHSAS 18001, respectivamente, sí cuenta con otras certificaciones que garantizan su gestión, compromiso y responsabilidad en estas temáticas.

Esto se puede verificar no sólo en sus informes de sostenibilidad, sino en el reconocimiento que a nivel nacional e internacional tiene esta organización en el manejo de sus procesos, dado que fabrica productos químicos generados a través de procesos biotecnológicos y operaciones de transformación físicas y químicas.

El estudio se llevó a cabo en ocho de los procesos que se muestran en el mapa de procesos de la figura 6.2. Estos procesos fueron: producción, aseguramiento de la calidad, desarrollo de procesos, dirección de manufactura, logística, mantenimiento e ingeniería, salud y mantenimiento, y soporte administración y ventas.

Las características de la encuesta son las siguientes:

a) Muestreo. Esta inferencia se sustenta a partir del muestreo aleatorio probabilístico simple con una distribución proporcional, teniendo en cuenta el peso de cada proceso en la organización. Para ello, se trabajó con la siguiente fórmula para sus cálculos:



Fuente: SUCROMILES S.A.

Figura 6.2. Mapa de procesos SUCROMILES S.A. (Vigente desde abril de 2008).

Calculo del tamaño de la muestra “n”, cuando se conoce el tamaño de la población “N”, es igual a:

$$\text{Muestra} = (Nz^2(p*q)) / (E^2 (n-1)+z^2(p*q))$$

Donde:

N= Tamaño de la población (Numero de empleados de la organización).

n= Tamaño de la muestra (Numero de empleados a encuestar).

z= valor de la distribución normal para un alfa determinado.

p= probabilidad de éxito del parámetro a evaluar.

q= Probabilidad de fracaso del parámetro a evaluar, q=1-p.

E= error que se prevé cometer (0.1).

Cuadro 6.2. Calculo del Tamaño de la muestra en SUCROMILES S.A.

MUESTREO ALEATORIO ESTRATIFICADO PROPORCIONAL			
NOMBRE ESTRATO	POBLACIÓN N_i	%	MUESTRA n_i
Dirección Manufactura	3	1,06%	1
Producción	106	37,32%	40
Aseguramiento de calidad	19	6,69%	7
Procesos	7	2,46%	3
Mantenimiento/Ingeniería	53	18,66%	20
Salud/Seguridad/medio ambiente	9	3,17%	3
Logística	19	6,69%	7
Dirección General	2	0,70%	1
Ventas	28	9,86%	11
Finanzas	18	6,34%	7
Tecnología	4	1,41%	2
Compras	7	2,46%	3
Recursos Humanos	6	2,11%	2
Función T&L	3	1,06%	1
TOTAL	284		108
PARA ESTIMAR PROPORCIONES			
Valor de $p' = 0,8$		Valor de $q' = 0,2$	
Error de estimación = 0,05		Varianza = 0,16	
Tolerancia o Precisión = 0,05		$Z = 1,64485363$	
		$n = 107,6$	

Fuente: Elaboración propia.

Aunque el tamaño de la muestra fue $n = 107.6$, este valor se aproximó a 108 encuestas. Pero en la organización se aplicaron realmente 102 encuestas con una validez del 83%. Por tanto, para el análisis de la información se tomaron los resultados de 85 encuestas. En el Anexo 3. Resultados de SUCROMILES S.A., en la tabla A.3.1 Evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad por procesos, se pueden ver el número de personas que respondieron en cada uno de los procesos y con los cuales se hizo el análisis de la información.

b) Instrumento de medición. Los instrumentos de medición son las herramientas que se utilizan para llevar a cabo las observaciones, teniendo en cuenta lo que se desea estudiar, la característica a observar, sus propiedades y los factores relacionados.

En este caso, al igual que en el caso anterior, se utilizó el instrumento para levantar o recoger la información con base en la norma ISO 9000:2008. Igualmente, se utilizaron los instrumentos para levantar o recoger la información en el sistema de gestión ambiental y de seguridad y salud

ocupacional. Cabe anotar que para el diseño y el empleo de este instrumento, se contó con la aprobación de los jefes de Calidad y de Recursos Humanos de SUCROMILES S.A. Los instrumentos utilizados se pueden ver en las tablas 3.1.a y 3.1.b para el sistema de gestión en calidad, tabla 3.2 para el sistema de gestión ambiental, y la tabla 3.3 para el sistema de gestión en salud ocupacional.

c) Definición de la escala de medición. En la determinación de la escala a utilizar en la encuesta (instrumento), se puede optar por seleccionar una o varias escalas dentro de la misma. Esto es de suma importancia, puesto que la selección de la escala determinará en gran medida las preguntas, la distribución de la encuesta y la forma en que se recogen los datos.

d) Definición de la escala de madurez del sistema. Con base a los criterios de los expertos en la organización y los investigadores, la escala de medición utilizada fue la siguiente:

Escala de Medición.

Calificación	Interpretación
1	Bajo
2	Medio bajo
3	Medio
4	Medio alto
5	Alto

Con base en esta escala se definió que la madurez alcanzada por los diferentes sistemas, según la percepción de sus miembros, es la suma de las escalas medio alta y alta, dada en valores porcentuales.

A continuación, se analizan los resultados de la aplicación de estos instrumentos. Las tablas correspondientes a los valores del instrumento de medición figuran en el Anexo 3. Resultados SUCROMILES S.A. en el que se pueden ver los resultados a nivel individual en cada uno de los procesos, en las tablas A.3.1 a A.3.15.

En la tabla 6.3 se muestra el resumen de los resultados obtenidos, teniendo en cuenta lo planteado en el capítulo de la metodología, en la tabla 3.4, apartado 3.7 y el cuadro 4.13, en el cual se plantea la relación de los sistemas de gestión de acuerdo al ciclo PHVA. El análisis detallado de los elementos del nivel de madurez se detalla a continuación.

Tabla 6.3. Nivel de madurez en SUCROMILES S.A.

	SGC	SGA	SGSySO
Nivel de madurez	MA+A	MA+A	MA+A
Responsabilidad de la Dirección / Política	78%	63%	51%
Gestión de Recursos / Planificación	76%	59%	58%
Realización del Producto / Implementación y Operación	73%	66%	75%
Medición, análisis y mejora / Verificación	73%	50%	64%
Calificación general /sistema	75%	61%	65%

Fuente: Elaboración propia. (**MA**: Medio Alto; **A**: Alto).

Igual que en el caso anterior, para comprender mejor los resultados alcanzados y que se presentan en esta tabla, se toma, por ejemplo el 78% de madurez en el apartado de Responsabilidad de la Dirección del SGC. Este valor es la suma de los porcentajes de respuestas correspondientes al nivel medio alto (MA) (51%) y alto (A) (27%) en el conocimiento y valoración de las preguntas que corresponden al punto 5 del cuestionario de la tabla 3.1a, y que están detallados en el Anexo 3, tabla A.3.2, RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN, en la columna Total y que representan el resultado combinado obtenido en los 8 departamentos de la empresa encuestados.

A.3.2. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

[illegible]

De forma similar, se obtienen los restantes valores de los elementos del nivel de madurez de la tabla 6.3, de acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento: GESTIÓN DE RECURSOS (PLANIFICACIÓN) de la tabla A.3.3; REALIZACIÓN DEL PRODUCTO POR PROCESO de la tabla A.3.4; MEDIDA, ANÁLISIS Y MEJORA POR PROCESO de la tabla A.3.5, y la Calificación general del SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD POR PROCESOS de la tabla A.3.1, obteniéndose los valores que figuran en la columna SGC de la tabla 6.1.

Los valores de los elementos del nivel de madurez de la tabla 6.3 en la columna SGA, se han obtenido de acuerdo con los resultados de la aplicación del instrumento: POLÍTICA POR PROCESO de la tabla A.3.7; PLANIFICACIÓN POR PROCESO de la tabla A.3.8; IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN POR PROCESO de la tabla A.3.9; VERIFICACIÓN POR PROCESO de la tabla A.3.10 y la Calificación general del SGA POR PROCESO de la tabla A.3.6.

Los valores de los elementos del nivel de madurez de la tabla 6.3 en la columna SGSySO, se han obtenido de acuerdo con los resultados de la aplicación del instrumento: POLÍTICA POR PROCESO de la tabla A.3.12; PLANIFICACIÓN POR PROCESO de la tabla A.3.13; IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN POR PROCESO de la tabla A.3.14; VERIFICACIÓN POR PROCESO de la tabla A.3.15 y la Calificación general del SGSO POR PROCESOS de la tabla A.3.11.

A continuación y de acuerdo con la tabla 6.3, se analizan estos resultados para valorar las respuestas obtenidas en los distintos elementos del nivel de madurez considerados: Responsabilidad de la Dirección/Política; Gestión de Recursos/Planificación; Realización del Producto/Implementación y Operación; y Medición, análisis y mejora/Verificación.

a) Resultado con base en la Responsabilidad de la Dirección/Política.

En el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), se aprecia que en el nivel de madurez de la Responsabilidad de la Dirección/Política de SUCROMILES S.A., se alcanza un 78%. Por tanto, este elemento presenta un gran potencial de mejora, por lo que se debería reforzar el conocimiento que sobre la

responsabilidad de la dirección y la política de calidad ya tienen los trabajadores en este aspecto.

En cuanto al Sistema de Gestión Ambiental (SGA), se puede ver que la Política Ambiental (POLÍTICA POR PROCESO) tiene un 63% de nivel de madurez, según los datos de la tabla A.3.7, y en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud ocupacional (SGSySO) se tiene que el nivel de madurez de alcanzado en la Política Ocupacional (POLÍTICA POR PROCESO) es del 51%, según los datos de la tabla A.3.12.

Como recomendación, se puede decir que la organización debería manejar un concepto integrado de Responsabilidad de la Dirección que involucre una política integrada con los tres conceptos claves, calidad, ambiente, y seguridad y salud ocupacional. De esta manera, se conseguiría que el nivel alcanzado en el Sistema de Gestión de Calidad, que es el más elevado de la tabla, fuera similar en los otros dos sistemas, con lo que el elemento de responsabilidad/política mejoraría en todo el personal de la organización.

b) Resultados en la Gestión de Recursos/Planificación.

En el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), en la tabla 6.3 se observa que el nivel de madurez alcanza el 76% en lo que a Gestión de Recursos se refiere, según los datos de la tabla A.3.3. De acuerdo con el planteamiento de esta investigación, se puede decir que la responsabilidad social se asimila en un 76%, en cuanto al conocimiento que sobre los recursos de la organización en el sistema de calidad tienen sus stakeholders internos.

Con relación al Sistema de Gestión Ambiental (SGA) en la Gestión de Recursos, se puede ver que la organización alcanza el 59% en nivel de madurez según los datos de la tabla A.3.8. Con esta información es evidente que se deberían tomar las medidas correspondientes para su corrección, tras la revisión por la organización de aquellos procesos en los cuales se detecta un bajo desarrollo en este tema.

Y, por último, se observa que el nivel de madurez que alcanza la organización en la Gestión de Recursos en cuanto al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (SGSySO) corresponde al 58% según los

datos de la tabla A.3.13. Este resultado, junto con el de Gestión Ambiental, es claramente inferior al resultado obtenido en el Sistema de Gestión de Calidad, lo que indica, igual que el anterior, que la organización debe también revisar sus acciones y sus procesos y manejar un concepto integrado, de tal manera que se puedan iniciar mejoras en aquellos que lo necesiten y que aumente el nivel de madurez, para que alcance valores similares a los obtenidos en el sistema de Gestión de Calidad, que es uno de los dos resultados más elevados de toda la tabla 6.3.

En esta etapa del ciclo, la organización debería revisar en sus procesos la gestión de los recursos, con un adecuado refuerzo de dicha gestión y el correspondiente seguimiento de la planificación realizada.

c) Resultados en la Realización del Producto/Implementación y Operación.

En este elemento se observa que el nivel de madurez en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) alcanza un 73%, según los datos de la tabla A.3.4. En el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) se obtuvo un 66%, según los datos de la tabla A.3.9 y al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (SGSySO) le corresponde un 58%, según los datos de la tabla A.3.14, por lo que es recomendable que la organización se plantee la tarea de hacer una revisión en cada uno de los procesos involucrados en cuanto a la realización del producto, implementación y operación se refiere, para determinar en cuales hay que reforzar este conocimiento en ambos sistemas.

Se sugiere, también, tener una actuación integradora de este elemento de madurez en los tres sistemas, especialmente en el momento de iniciar la capacitación entre los empleados.

d) Resultados en la Medición, análisis y mejora/Verificación.

Respecto a este elemento del nivel de madurez relativo a la medición, análisis y mejora, se obtuvo en el SGC como nivel de madurez un 73% según los datos de la tabla A.3.5, en el SGA un 50% según los datos de la tabla A.3.10 y en el SGSySO un 64% según los datos de la tabla A.3.15. Destaca en estos resultados el valor especialmente bajo del Sistema de Gestión Ambiental frente a los valores de los otros sistemas. Por tanto, la organización tendrá que

revisar de forma especial su estrategia en este elemento y sistema para que alcance, al menos, un nivel comparable a los valores obtenidos en los otros elementos del Sistema de Gestión Ambiental.

A continuación y a manera de conclusión, e igual que en el caso anterior, se analiza la relación entre estos resultados del nivel de madurez de los sistemas de gestión en calidad, ambiental, y seguridad y salud ocupacional, con que cuenta la organización hasta este momento, de tal manera que se pueda revisar de acuerdo a lo planteado en la parte teórica del modelo propuesto, si ésta es una organización que cumple con las características de una organización socialmente responsable, vista desde la implementación y gestión de los sistemas aquí estudiados.

e) Resultado general del sistema de gestión y su relación con la RSE.

Como se muestra en la tabla 6.3, la evaluación del Sistema General de Calidad presenta un nivel de madurez del 75%, según los datos de la tabla A.3.1. En ella se observan diferencias significativas entre los valores de los distintos procesos. Así, procesos como Mantenimiento/Ingeniería, Salud/Seguridad/Ambiente, Soporte administrativo y Aseguramiento de la calidad son los que tienen una aportación menor, entre el 13,5% y el 24,8%, en la escala de medición Alto y en los que se deben iniciar acciones de mejora de forma prioritaria, que permitan a la organización elevar su nivel de madurez.

En cuanto al Sistema de Gestión Ambiental se puede ver que el nivel de madurez es de un 61%, según los datos de la tabla A.3.6, donde procesos como Mantenimiento/Ingeniería, Dirección de manufactura, Aseguramiento de la calidad y Soporte administrativo, con una aportación entre el 4% y el 8% en la escala de medición Alto, son los procesos en los cuales de forma más necesaria se debe trabajar en estrategias para mejorar el nivel de madurez.

Y, por último revisando los resultados del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, se observa que alcanza un nivel de madurez del 65%, según los datos de la tabla A.3.11, donde procesos como Mantenimiento/Ingeniería, Aseguramiento de la calidad, Dirección de manufactura y Soporte administrativo, con una aportación entre el 6,2% y el

14,2% en la escala de medición Alto, tendrán que ser revisados y reforzados con actividades de capacitación.

Haciendo una visión que abarque el panorama general de estos tres sistemas de gestión, se puede concluir que los procesos comunes en los cuales hay que hacer un refuerzo de su conocimiento son: Mantenimiento/Ingeniería, Dirección de manufactura, Aseguramiento de la calidad y Soporte administrativo.

Del análisis de la relación con la guía ISO 26000:2010 en RS, se observa que no sólo en lo que tiene que ver con la Responsabilidad de la Dirección/Política es evidente el compromiso de la misma con la responsabilidad social empresarial, sino que en toda la organización se ha creado la conciencia y el reconocimiento de sus impactos asociados a cada sistema, y que el personal a todos los niveles cuenta con un nivel de madurez o de “arraigo”, que en promedio es del 64,5%.

Igualmente, se puede ver que no sólo la organización reconoce la importancia que estos sistemas de gestión tienen para su desempeño en general, sino que reconocen, además, la contribución o el aporte que ellos como empresa pueden hacer en la reducción o minimización del riesgo o la reducción de los efectos perjudiciales de sus actividades y en la manera de contribuir o aumentar los beneficios en la sociedad y en el medio ambiente.

Para demostrar esto, a continuación se retomarán las ecuaciones 2, 3 y 4 del capítulo 5, apartado 5.2:

$$f_{rse} = f_{rse} (\text{Ind. SGC, Ind. SGA, Ind. SGSySO}) \quad (2)$$

$$f_{\text{madurez}} = f_{\text{madurez}} (\text{grado de cumplimiento indicadores del sistema}) \quad (3)$$

Entonces, la función de RSE en función del cumplimiento de los indicadores de gestión se puede expresar de la siguiente manera:

$$f_{rse} \sim f_{\text{madurez}} \quad (4)$$

Donde el símbolo $\sim$ significa: se asemeja a, o que se asimila a.

En la tabla 6.4 se muestran los resultados para el Sistema de gestión en general (por procesos), en SUCROMILES S.A.

Tabla 6.4. Resultados nivel de madurez del Sistema de gestión general.

Sistema de gestión	Nivel de Madurez
SGC	75%
SGA	61%
SGSySO	65%
Promedio de madurez de los sistemas	67%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las funciones anteriores, entonces:

$$f_{rse} \sim f_{madurez} = 67\%$$

Con este valor se puede decir no sólo que la organización tiene un 67% en su nivel de madurez en cuanto a su sistema de gestión global se refiere, sino que el desarrollo en el cumplimiento de su RSE también se puede asimilar a ese mismo porcentaje.

Esto indica que tanto el conocimiento que tiene el recurso humano consultado como la implementación y el desarrollo de estos sistemas con respecto a los tres sistemas de gestión, hacen que la organización cumpla con los principios de la ISO 26000:2010 en RS, de tal manera que SUCROMILES S.A. es una organización que cumple con el perfil de una organización socialmente responsable.

f) Acciones y estrategias propuestas a seguir en SUCROMILES S.A.

De acuerdo a los análisis anteriores a continuación se presentan algunas acciones y estrategias propuestas que a criterio de la investigadora sería conveniente implementar o ejecutar en la organización:

- Como primera recomendación se puede decir que la organización debería manejar un concepto integrado de responsabilidad de la dirección que involucre una política integrada con los tres conceptos claves: calidad, ambiente, y seguridad y salud ocupacional. De esta manera, el concepto de responsabilidad social/política estaría latente en todo el personal de la organización.

- Se sugiere, por tanto, a la organización tener una mirada integradora de estos tres conceptos, en el momento de iniciar la capacitación entre los empleados de las actividades en que se divide el proceso productivo.
- Sería útil hacer una revisión interna con los responsables de la organización sobre los resultados del instrumento utilizado, para estudiar el comportamiento que tuvieron las respuestas en puntos importantes y la incidencia de los procesos en el ciclo PHVA.
- Con esta información, la organización debería revisar aquellos procesos en los cuales se detecta un bajo desarrollo en alguno de los temas tratados y tomar las medidas correspondientes para iniciar mejoras en aquellos que lo necesiten. Programas de capacitación en temas específicos podrían ser adecuados.

6.3. CONCLUSIONES

Este capítulo trató del trabajo de campo en dos casos empresariales en los cuales las organizaciones que participaron voluntariamente, son representativas de la mejor industria regional y nacional de Colombia.

Con base en el capítulo 3 de esta investigación, en el cual se explicó la metodología a trabajar; en este capítulo, se realizó una aplicación práctica, de acuerdo a lo planteado a nivel teórico.

Los instrumentos generados se aplicaron en estas organizaciones, dando como resultado, lo siguiente:

- En la evaluación general de los sistemas en MAC S.A., se obtuvo que el Sistema de Gestión de Calidad presenta un nivel de madurez del 74%; el Sistema de Gestión Ambiental alcanza un 72% y un 73% el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional. De acuerdo con los cálculos realizados, se puede decir no sólo que la organización tiene en promedio un 73% en su nivel de madurez en cuanto a su Sistema de gestión global se refiere, sino que su Responsabilidad Social Empresarial también está en ese mismo porcentaje de cumplimiento.
-

- Esto indica que de acuerdo a los stakeholders consultados dentro de la organización, tanto el conocimiento que tiene el recurso humano de la misma con respecto a los tres sistemas de gestión consultados, como la implementación y el desarrollo de estos sistemas hacen que la organización cumpla con los principios de la ISO 26000:2010 en RS, de tal manera que MAC S.A. es una organización que cumple con el perfil de una organización socialmente responsable.
- Haciendo el mismo proceso con SUCROMILES S.A. y de acuerdo con los cálculos realizados, se puede concluir que no sólo la organización tiene un promedio de 67% en su nivel de madurez con relación a su sistema de gestión global se refiere, sino que el desarrollo de su Responsabilidad Social Empresarial también es equivalente al mismo nivel de cumplimiento.
- Esto indica que tanto el conocimiento que tiene el recurso humano consultado como la implementación y el desarrollo de estos sistemas con respecto a los tres sistemas de gestión, hacen que la organización cumpla con los principios de la ISO 26000:2010 en RS, de tal manera que SUCROMILES S.A., es una organización que cumple con el perfil de una organización socialmente responsable.
- La diferencia principal que se deduce del análisis comparado entre las dos organizaciones radica en que en el caso de MAC S.A. que tiene las certificaciones ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 por su sistema de gestión ambiental y OHSAS 18001:2007 por su sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional, sus resultados son muy similares en los tres sistemas con valores de 74 %, 72% y 73%, frente a SUCROMILES S.A. que sólo tiene la ISO 9001:2000, para el Sistema de Gestión de la Calidad, y que se refleja en que los resultados son del 75%, 61% y 65%.

Con esto se considera que se ha cumplido con el cuarto y último objetivo específico: analizar dos casos empresariales en la implantación de la Responsabilidad Social Empresarial y su integración con los modelos de gestión en Colombia.

CAPÍTULO 7
CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones de la investigación. Se hace una división entre las conclusiones del marco conceptual, metodológicas, prácticas y sobre el modelo propuesto. Para finalizar, se presentan una serie de recomendaciones y se proponen futuras líneas de investigación.

7.1. CONCLUSIONES SOBRE EL MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.

De la revisión bibliográfica con relación a la RSE, se puede decir que ésta ha tomado un nuevo giro no sólo a nivel mundial sino en Colombia. Se puede constatar como la RSE ha sido tomada como bandera líder no sólo de algunas organizaciones productivas colombianas sino también a nivel gubernamental, con los decretos y leyes que se han implementado para la misma.

La importancia que han adquirido los sistemas de gestión en calidad, ambiente y salud ocupacional en las organizaciones a nivel mundial, responden al contexto actual de alta competitividad con mercados abiertos al comercio y la globalización mundial de la economía. A esto se suma la integración que se puede hacer en la estrategia de la organización de los principios de la Responsabilidad Social, basados en la guía ISO 26000:2010.

Esto se puede afirmar debido a la revisión rigurosa que se hizo de los modelos de excelencia en la gestión, y como resultado se encontró que tienen principios comunes con los sistemas de gestión aquí estudiados y además cumplen con requisitos éticos y de RSE.

Una de las principales vertientes de la RSE es la adopción de medidas que garanticen la integridad física de los trabajadores o que al menos reduzcan, controlen y minimicen el riesgo de incidentes o enfermedad laboral. Esto lleva a las organizaciones a cumplir con una obligación legal y, a la vez, a contribuir al buen desempeño de su capital humano.

Es un hecho bien conocido también que del buen nombre que tenga una organización en su entorno, con relación al manejo de sus recursos financieros, de los recursos naturales en su proceso productivo y de su

interacción con la comunidad, podrá obtener beneficios como el aumento o conservación de sus clientes y una mejor participación de mercado.

7.2. CONCLUSIONES METODOLÓGICAS.

La metodología propuesta se desarrolló de acuerdo a lo planeado. Se hizo la revisión bibliográfica y se relacionaron los temas a tratar. Se hizo la propuesta del modelo de gestión con base en esta información y la que se recogió en las organizaciones que participaron.

El estudio de caso contó con la colaboración de dos organizaciones de la región que cuentan con los sistemas de gestión en calidad, ambiental y, seguridad y salud ocupacional implementados.

Para llevar a cabo la investigación al interior de las organizaciones y medir el nivel de madurez que tenían las mismas, se hizo la caracterización de los sistemas de gestión implementados en las empresas.

Para ello, se trabajó con el mapa de procesos y el número de trabajadores que participan en él, seleccionados mediante un muestreo aleatorio simple. Para facilitar el manejo de la información se determinó un tamaño de muestra por número de trabajadores/proceso. Se propuso, además, elaborar un instrumento para el levantamiento o recogida de la información.

En el desarrollo de la metodología propuesta, se evidenció a través de las diversas relaciones que se establecieron, cómo los sistemas de gestión en calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional y, el modelo de excelencia EFQM, juegan un papel muy importante en el cumplimiento de las RS que las empresas generen.

Mucho más importante aún es la sinergia que se demostró entre esta relación y los principios y fundamentos de la RS basada tanto en la guía ISO 26000:2010 en RS y la GTC 180 en RS (guía técnica colombiana). Se empezó mostrando la relación entre los sistemas de gestión y el modelo de excelencia EFQM, dando por sentado que a una organización que cumpla con la buena implementación y gestión de estos sistemas, le será más fácil demostrar que es una organización de excelencia. Después se planteó la relación con los

principios de la responsabilidad social, analizándola desde los stakeholders que se puedan ver afectados por las mismas.

Los stakeholders aquí mencionados, fueron seleccionados por la investigadora como representantes de los grupos de interés que se querían manejar. Ellos son: los accionistas/inversionistas, clientes, proveedores, recurso humano, los entes gubernamental, en cuanto al cumplimiento de leyes se refiere, y la comunidad, por lo que a esta última concierne en cuanto al bienestar de la sociedad y la parte ambiental que se pueda ver afectada.

Con estas relaciones se quiso demostrar cómo una organización puede ser socialmente responsable desde la implementación y la buena ejecución de sus sistemas de gestión, siempre pensando en los stakeholders o grupos de interés que de una u otra forma se puedan ver afectados por sus acciones.

La idea, pues, es contar siempre en las acciones, tareas o proyectos que se implementen en las organizaciones, con la claridad o la conciencia de lo que es ser una empresa socialmente responsable y actuar bajo los principios de la responsabilidad social que plantea la guía ISO 26000:2010. Estos principios son: la responsabilidad en la rendición de cuentas, la transparencia, el tener un comportamiento ético, el respeto por las leyes, el respeto por los derechos humanos, el respeto por los intereses de los stakeholders y el respeto por las normas internacionales de comportamiento.

Es responsabilidad de las organizaciones mejorar el valor percibido a largo plazo por las personas, en cuanto a sus valores personales, al mismo tiempo que la orientación de sus comportamientos de manera segura con relación a su trabajo. Los programas relacionados con la prevención de riesgos laborales deben partir de la consideración del respeto a los derechos fundamentales de los trabajadores. De esta manera la tasa de incidentes y la incidencia de hábitos no saludables tenderán a disminuir. Siendo, además, un pilar fundamental para conseguir una empresa socialmente responsable.

Cada día es más evidente el interés que despierta entre los stakeholders el conocer el contenido o la composición de los productos que consumen o utilizan y también el conocer de dónde provienen. Es por ello que las organizaciones deben ser muy cuidadosas en el uso de estos recursos. Por

tanto, deben esforzarse por demostrar de alguna manera que a pesar que utilicen ciertos recursos naturales, también se preocupan por mantener el equilibrio en la naturaleza, de tal manera que éste no se vea afectado. Es decir, que se preservan los recursos o que se gestiona su conservación.

Así pues, se debe demostrar apoyo a la gestión ambiental, invirtiendo en tecnologías limpias, no sólo en mejores equipos que reduzcan el impacto ambiental, sino en procesos que optimicen el uso de las materias primas y reduzcan los desperdicios o residuos contaminantes para el medio ambiente.

Por tanto, la organización debe incorporar la responsabilidad ambiental no sólo al invertir en un cambio tecnológico pensando en un desarrollo sostenible, sino innovar en sus productos, procesos y servicios, anticipando los efectos ambientales desde la concepción o el diseño de los mismos, su fabricación, consumo y uso posterior, contando con las materias primas y los recursos que utiliza, de tal manera que se reduzca al máximo el impacto por emisiones, al aire, agua y suelo, y los residuos a reprocesar o reutilizar.

Igualmente, se debe invertir en la capacitación del personal para que comprenda este concepto de conservación y preservación del medio ambiente, para que de esta manera sea mucho más fácil la compenetración con los puestos de trabajo y el ejercicio diario de sus tareas dentro de la organización.

En cuanto a la responsabilidad económica y los SGI-EFQM, la dirección debe desarrollar una estrategia que garantice la sostenibilidad económica, social y ecológica, además, de proporcionar los recursos suficientes para mantener los sistemas de gestión, su infraestructura, controlar la producción y gestionar la mejor tecnología en los procesos productivos.

Hoy en día las organizaciones deben cumplir cabalmente con los derechos humanos, entre otras responsabilidades, puesto que la comunidad en general está muy atenta al tipo de contrato y al trato que se les da a los trabajadores, así como cumplir con derechos tales como el respeto a un trabajo digno y bien remunerado, al igual que mantener la igualdad de género y el derecho a la libre asociación.

La organización muestra su responsabilidad brindando a los trabajadores una protección y un bienestar no sólo económico, en cuanto a su

remuneración, sino en cuanto a su seguridad laboral. También el bienestar se puede ver en el apoyo que la organización brinde a sus trabajadores en cuanto a su deseo de superación y capacitación en temas que tengan o no directa relación con su puesto de trabajo.

Las organizaciones deben ser conscientes y responsables al momento de asumir algún daño causado. Deben tomar las medidas pertinentes, corregirlos y no pensar solamente en “pagos económicos”. Para las organizaciones es favorable el que muestren públicamente su compromiso con el cumplimiento de normas o acuerdos globales, que velan por la conservación del medio ambiente o el mejoramiento del mismo.

7.2.1. El ciclo PHVA con un enfoque de Responsabilidad Social.

Un punto importante a resaltar es la inclusión del ciclo de gestión con un enfoque socialmente responsable, al cual se llegó en base a lo planteado en la GTC 180 de RS.

Como se mostró en el desarrollo teórico de la investigación muchas de las relaciones aquí planteadas en los diferentes sistemas de gestión se pueden hacer, gracias a que estos sistemas están planteados con base en el ciclo PHVA - ciclo natural de gestión.

Como se aprecia el ciclo con un enfoque en responsabilidad social, es aplicable a sistemas que se pueden integrar en un sistema de gestión único, utilizando los elementos comunes en cada una de las partes del ciclo, involucrando los principios de la responsabilidad social, en cada una de sus acciones, lo que constituye la GESTIÓN SOSTENIBLE INTEGRAL.

Por tanto, los principios de la responsabilidad social cobran así mucha importancia, puesto que aquí se sitúa como punto central la alineación ética para la ejecución del ciclo de mejora continua e incluye los principios de la responsabilidad social que contiene la guía ISO 26000:2010.

7.2.2. Función sugerida para medir la RSE.

De acuerdo al análisis que se hizo en el capítulo 4, donde se mostró la relación que se da entre los sistemas de gestión y el modelo de excelencia

EFQM, en el capítulo 5, apartado 5.2.1, se sugiere la función ($f_{rse} \sim f_{madurez}$), para medir el cumplimiento de las organizaciones en cuanto a RSE se refiere.

Este cumplimiento representa el grado de madurez que estos sistemas han alcanzado al interior de la organización y a su vez muestra el grado de cumplimiento de los principios de la responsabilidad social que la organización presenta ante sus stakeholders.

De acuerdo a estos planteamientos se formula la función de RSE que tiene la siguiente expresión:

$$f_{rse} = f_{rse}(x, y, z) \quad (1)$$

donde x, y, y z, representan:

x: Las variables del sistema de gestión en calidad;

y: Las variables del sistema de gestión ambiental, y

z: Las variables del sistema de gestión en SySO.

Por tanto la función explícita de RSE, con base en los indicadores de los sistemas de gestión quedaría de la siguiente forma:

$$f_{rse} = f_{rse}(\text{Ind. SGC}, \text{Ind. SGA}, \text{Ind. SGSySO}) \quad (2)$$

donde:

Ind. SGC: Indicadores del Sistema de Gestión de Calidad;

Ind. SGA: Indicadores del Sistema de Gestión Ambiental, y

Ind. SGSySO: Indicadores del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional.

De acuerdo con ello, la función de la madurez de los sistemas de gestión con base en los indicadores se puede expresar en la siguiente función:

$$f_{madurez} = f_{madurez}(\text{grado de cumplimiento indicadores del sistema}) \quad (3)$$

Entonces, la función de RSE en función del cumplimiento de los indicadores de gestión se puede expresar de la siguiente manera:

$$f_{rse} \sim f_{madurez} \quad (4)$$

El símbolo $\sim$ significa: “se asemeja a”, o que “es equivalente a”.

La relación (4) confirma lo propuesto: que la función de RSE, se puede “asemejar” o “hacer equivalente”, a la función de madurez, porque de acuerdo a lo explicado en la parte teórica, con esta medición se podría determinar qué tan arraigados en su personal interno, están los sistemas de gestión implementados en la organización. Lo que se lograría con esta herramienta, sería demostrar que con la integración e implementación de los sistemas de gestión y el modelo EFQM en una organización, se puede cumplir también con los parámetros de RSE. Esto generaría no sólo una gran satisfacción en la organización, al comprobar que sus sistemas de gestión están siendo bien aplicados, sino que al cumplir con los principios de RSE, puede mostrarse ante sus stakeholders externos, como una organización que tiene una **gestión socialmente responsable**.

7.2.3. Indicadores sugeridos.

En la elección de los indicadores, se trató de recoger de una manera general el cumplimiento de la organización en cada uno de los grupos de interés escogidos, de tal manera que su evaluación, en la función que generará el indicador de RSE, se pueda obtener fácilmente.

En los cuadros 5.2, 5.2a, 5.2b, 5.2c y 5.2d, se muestra la relación con los stakeholders y se sugieren algunos indicadores que complementan el modelo propuesto.

7.3. CONCLUSIONES PRÁCTICAS.

Con relación a los estudios de caso empresariales, se trabajó con dos organizaciones representativas de la industria regional y nacional de Colombia, que participaron voluntariamente de la investigación.

Como parte de la aplicación práctica y de acuerdo a la metodología propuesta se desarrolló y se aplicó un instrumento, que permitió levantar o recoger la información en las organizaciones.

En el caso de MAC S.A. el resultado final mostró que la organización no sólo tiene un 73% en su nivel de madurez en cuanto a su sistema de gestión global se refiere, sino que se podría decir que este resultado también se puede hacer equivalente en ese mismo porcentaje al cumplimiento en el desarrollo de su RSE.

Esto indica que de acuerdo a los stakeholders consultados en la organización, tanto el conocimiento que tiene el recurso humano de la misma con respecto a los tres sistemas de gestión consultados, como la implementación y el desarrollo de estos sistemas, hacen que la organización cumpla con los principios de la ISO 26000:2010 en RS. De tal manera que MAC S.A. cumple con el perfil de una organización socialmente responsable, de acuerdo a los parámetros de esta investigación.

En cuanto a SUCROMILES S.A. y de acuerdo el trabajo realizado se tiene un nivel de madurez del 67%. Esto quiere decir que no sólo la organización tiene un 67% en su nivel de madurez con relación a su sistema de gestión global, sino que su desarrollo en cuanto a su RSE también se puede hacer equivalente al mismo nivel de cumplimiento.

Igual que en el caso anterior, esto indica que tanto el conocimiento que tiene el recurso humano consultado como la implementación y el desarrollo de estos sistemas con respecto a los tres sistemas de gestión, hacen que la organización cumpla con los principios de la ISO 26000:2010 en RS, de tal manera que SUCROMILES S.A., es una organización que cumple con el perfil de una organización socialmente responsable, de acuerdo a los parámetros de esta investigación.

7.4. CONCLUSIONES FINALES SOBRE EL MODELO PROPUESTO.

Se considera que el modelo aquí propuesto puede ser una contribución de interés para la mejora e implantación de la responsabilidad social empresarial. Sin embargo, el modelo presenta unas pautas que podrían ser

generales en el momento de implementarlo, por lo que se debe ajustar en cada uno de los casos en que se quiera aplicar.

Es importante dejar explícito que los resultados aquí obtenidos obedecen a una investigación “novedosa” y que no se tiene constancia de que existan en la literatura académica valores o indicadores similares con los cuales se puedan comparar los resultados obtenidos.

Algo importante de resaltar también es que esta medición es individual y que responde a un análisis por empresa. Y, que con la escala porcentual en la cual se midieron los datos obtenidos, su valor corresponde a un grado de desarrollo respecto a la variable evaluada.

Se podría decir que hasta ese momento una organización tiene un nivel de madurez en un determinado sistema de gestión o en el sistema de gestión integrado o global y que por tanto, ese mismo nivel será el desarrollado hasta ese momento en cuanto a RSE se refiere, pero queda como planteamiento para la mejora del modelo, generar periódicamente estos indicadores para tener parámetros de referencia o puntos iguales de comparación de acuerdo a la metodología planteada.

Y, por último, se puede concluir con base a los resultados obtenidos en la investigación, que una organización a través del porcentaje que obtenga en la evaluación del grado de madurez de sus sistemas de gestión, podrá también asemejar este resultado al cumplimiento en el grado de desarrollo de su responsabilidad social empresarial. Ello es debido a que en la medida que cumpla con los requisitos de los sistemas de gestión, estará también cumpliendo con los principios de la RSE, partiendo de las relaciones demostradas en esta investigación.

Por tanto, se podría decir que aquí se propuso un modelo novedoso con el cual se podría determinar el nivel de desarrollo de la Responsabilidad Social de una organización con un enfoque desde los sistemas de gestión en calidad, ambiental y salud ocupacional.

La RSE se debe evidenciar de manera directa “hacia adentro”, es decir, hacia los responsables de los diferentes procesos internos como parte de los stakeholders. De su buena gestión o implementación dependerá que los

trabajadores se involucren o no con la organización. Se deben identificar y enfocar los comportamientos psicológicos tanto individuales como grupales, para potenciar su compromiso con el cumplimiento de los objetivos. Si el trabajador se siente identificado y satisfecho con las acciones de responsabilidad social empresarial que se llevan a cabo en su organización, participará de manera natural en ellas.

7.5. RECOMENDACIONES.

De acuerdo a lo analizado en la investigación, se ha evidenciado la necesidad de completar el instrumento generado con la inclusión de nuevas dimensiones, que permitan medir otros indicadores que se pueden generar aparte de los que se obtuvieron de los instrumentos inicialmente planteados.

Se propone como un complemento al modelo y a la metodología propuesta, retroalimentarlo con la información suministrada por los casos que se analicen, de tal manera que cada vez que se realice una aplicación se vayan depurando los componentes del mismo. Como, por ejemplo, los instrumentos para el levantamiento o recogida de la información.

Hasta el momento, como se ha indicado anteriormente, no se tiene un parámetro con el cual se pueda comparar el resultado obtenido. Por tanto, para hacer un estudio comparativo entre los resultados obtenidos en base a esta metodología, se tendría que tener más de una medición en diferentes períodos de tiempo.

La organización debería manejar un concepto de responsabilidad de la dirección que involucre la política de forma integrada con los tres conceptos claves que deben estar en la mente de los empleados: la calidad, el ambiente y la seguridad y salud ocupacional. Ésta sería una de las formas de introducir el concepto de responsabilidad social empresarial entre el personal de la organización.

Se sugiere a las organizaciones en general tener una mirada integradora de los conceptos de calidad, ambiental y seguridad, en el momento

de iniciar la capacitación entre los empleados de las tareas o actividades en que se divide el proceso productivo.

Las organizaciones deben ejercer de forma ética y responsable su tarea en la sociedad, que es ser generadoras de bienes y servicios, pero también deben contribuir con el bienestar de toda una comunidad tanto al interior como al exterior de ella: evitando en la medida de sus posibilidades contaminar el medio ambiente, ofreciendo los mejores productos y servicios de forma legal, y por último, cuidando y respetando siempre a sus trabajadores.

Deben contribuir a la mejora de una región o un país de acuerdo a sus posibilidades con el objetivo de elevar el nivel de vida de toda una población a través de su propio desarrollo. Puesto que al ser una organización que aumente día a día su productividad, gracias a la colaboración de toda su fuerza de trabajo, puede igualmente contribuir en el desarrollo de esa región y por tanto de ese país.

De esta manera no sólo contribuirá con el desarrollo de una región siendo más productiva, sino que favorecerá al mundo en general, puesto que actuará como una organización socialmente responsable.

7.6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

A continuación se plantean las líneas de investigación surgidas de la realización de esta tesis doctoral que constituyen una continuación de la misma. Éstas son:

- Realizar una investigación sobre la responsabilidad social empresarial vista desde los sistemas de gestión integrados en las empresas del Valle del Cauca, haciendo una clasificación por sectores económicos.
 - Investigar la responsabilidad social en los entes gubernamentales del Valle del Cauca y su relación con la gestión integral.
-

- Realizar los estudios preparatorios para la creación de un Observatorio en RSE visto desde los sistemas de gestión integrados en el Valle del Cauca.
 - Profundizar en el estudio de la generación de un sistema de indicadores de RSE con base en la metodología empleada, el modelo propuesto y la función generada.
-

BIBLIOGRAFÍA

Albareda V., L. (2009). La contribución de las autoridades privadas a la gobernanza global: las élites empresariales en las iniciativas de Responsabilidad Social de la Empresa. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona. España.

ACCOUNTABILITY. (2007). Promoting accountability innovations for sustainable development. Extraído en marzo de 2009 desde <http://accountability.org>

AENOR (2004). UNE-EN ISO 14001. Sistemas de Gestión Medioambiental, Especificaciones y directrices para su utilización. Asociación española de normalización y certificación. AENOR. Madrid. España.

AENOR (2005). UNE 66177 de junio. Guía para la integración de los sistemas de gestión. Madrid. España.

AENOR (2007). Guía RSE 165010. Ética. Sistema de gestión de la responsabilidad social de las empresas. Madrid. España.

ANDI. (2008). INFORME. Encuesta sobre responsabilidad social empresarial 2007- 2008. Centro de estudios económicos. Asociación Nacional de Industriales de Colombia. Extraído en octubre de 2009 desde <http://www.andi.com.co>

Aravossis, K., Panayiotou, N. & Tsousi, K. (2006). A proposed methodological framework for the evaluation of corporate social responsibility. In K. Aravossis, C. A. Brebbia, E. Kakaras, & A. G. Kungolos (Eds.), Environmental economics and investment assessment (pp. 87-95). Shouthampton, Boston: Wit Press.

AS/NZS 4581:1999 (Scope only). Australian/New Zealand Standard. Management system integration - Guidance to business, government and community organizations.

Benítez, E. (2007). Exigencia, prudencia y fortuna: Una historia de la responsabilidad social en MAC. En MAC: Empresa y familia, medio siglo de Energía. Casos empresariales colombianos. Grupo Editorial Norma. S.A. Bogotá. Colombia.

Bestratén B., M. y Carboneras Ch., Ma. A. (2003). NTP 576: Integración de sistemas de gestión: prevención de riesgos laborales, calidad y medio ambiente. Centro Nacional de Condiciones de trabajo. INSHT. Barcelona. España.

BID, IKEI, UPJ. (2007). Situación de la responsabilidad social y ambiental de la empresa en las PYMES de Latinoamérica. Informe de Colombia. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Vasco de Estudios e Investigación, Pontificia Universidad Javeriana. Publicación PUJ. Bogotá. Colombia.

Blowfield, M. y Murray, A. (2008). Corporate Responsibility: a critical introduction. Oxford University Press. New York.

Boada, A. (2004). Las empresas y el medio ambiente: un enfoque de sostenibilidad. Universidad Externado de Colombia. Julio. Bogotá. Colombia.

Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, No. 3. p.123-140.

Brull, E. (2009). El modelo EFQM de excelencia. Cuadernos de gestión. Pág. 1-7. Universitat Rovira i Virgili. Tarragona. España.

BSI. (2005). British Standards International. Results of the survey into the availability of OHSAS Standards and Certificates. Extraído en mayo de 2008 desde <http://www.bsi-global.com/en/Assessment-and-certification-services/management-systems/Standards-and-Schemes/BSOHSAS-18001>

Carot, J.M., Conchado, A., Ginés, M.J., Vila, L.E. (2011). La opinión de los graduados europeos sobre la universidad cinco años después de haber finalizado sus estudios. Papers. Revista de Sociología, Vol. 96, No 4.

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

Castka, P., Bamber, Ch., Bamber, D., Sharp, J. (2004). Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO Management Systems – In Search of a Feasible CSR Management System Framework. The TQM Magazine. 16(3), 216-224.

CCE (2001). El Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas. COM (2001) 366, final, de 18 de julio. Bruselas. Bélgica.

CCRE (2009). Quiénes somos. Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial. Extraído en marzo de 2009 desde <http://www.ccre.org.co>

CECODES (2009). Quiénes somos. Centro empresarial colombiano para el desarrollo sostenible. Extraído en marzo de 2008 desde <http://www.cecodes.org.co>

COLCIENCIAS (2008). Política Nacional de Fomento a la Investigación y la Innovación. "Colombia Construye y Siembra Futuro". Documento en discusión. Bogotá, D.C. Colombia.

COMFANDI (2008). Proyecto COMFANDI: Construcción de Competencias. Extraído en mayo desde <http://www.plataformarse.com/comfandi/index.php>

Compartamos (2009). Compartamos con Colombia. Extraído en marzo desde <http://www.compartamos.org>

CONFECAMARAS (2006). ComprometerSE. Extraído en marzo de 2009 desde <http://www.comprometerse.org.co:8080/RSE/home.jsp>

Consejo Europeo de Lisboa (2000). CONCLUSIONES DE LA PRESIDENCIA. Consejo Europeo de Lisboa. Extraído en abril de 2008 desde <http://documentacion.meh.es/doc/C12/C11/SGPEDC/Estrategia%20de%20Lisboa.pdf>

Cortina, A. (2003). Construir Confianza. Ética de la Empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones. Editorial Trotta S.A. Madrid. España.

Cortina, A. (2005). Ética de la Empresa. Claves para una nueva cultura empresarial. Editorial Trotta S.A. Séptima edición. Madrid. España.

De Angelis, S. E. (2005). El diseño de investigación. En Infancia en red. Proyecto Margarita. Segundo plano. Extraído en abril de 2009 desde <http://www.infanciaenred.org.ar/margarita/etapa2/PDF/005.pdf>

Dinámicas Sociales (2009). Grupo Dinámicas Sociales. Extraído en marzo de 2009 desde http://www.urosario.edu.co/cienciashumanas/downloads/investigacion_dinamicas_sociales.pdf

Durán, H. A. (2005). Análisis del proceso de elaboración e implantación de instrumentos de responsabilidad corporativa. Tesis doctoral. Universidad Carlos III de Madrid. Madrid. España.

EFQM. (2004). EFQM comparte lo que funciona. Nuestra historia. Extraído en noviembre de 2009 desde <http://www.efqm.org/en/>

EFQM. (2010). Introducing the EFQM Excellence Model 2010. Extraído en febrero de 2010 desde http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQMModel_Presentation.pdf

EFQM-Fundación Navarra para la calidad (2004). EFQM como marco de trabajo para una estrategia de RSE. Folleto EFQM .Extraído en enero de 2010 desde http://www.crana.org/archivos/...../responsabilidad_social/EFQM.doc

Egri, C. P., David A. Ralston. (2008). Corporate Responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007. Journal of

international management. Dec 2008, vol. 14. Issue 4, p. 319-339.
Elsevier Science Publishing company, Inc.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone. Oxford. U.K.

Encolombia (2008). Noticiero informativo. Noticias de Comercio y Economía.
Extraído en marzo de 2009 desde
<http://www.encolombia.com/noticieroinformativo/comercioyeconom%C3%ADa/Colombiamejorosuetapadedesarrolloyentroalmismogrupodemexicoybrasil.htm>

Enderle, G. (2003). Competencia global y responsabilidad corporativa de las pequeñas y medianas empresas. En A. Cortina, *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones* (págs. 131-155). Ediciones Trotta S.A. Madrid. España.

EQM. (2007). ISO 14001: Environmental Quality Management. Volume 16, Issue 3, pages 11–23, 2007.

ERSE (2006). *Especificidad Observatorio de Ética y Responsabilidad Social de la Empresa de la Comunitat Valenciana*. Fundación ÉTNOR. Valencia. España.

ETHOS. (2010). *Quem Somos*. Ethos Institute. Extraída en abril de 2010 desde www.ethos.org.br

Excelencia Empresarial (2006). Colombia. *De la filantropía a la estrategia*. Extraída en abril de 2008 desde <http://www.excelencia>

[empresarial.com/html/fileadmin/user_upload/documentos/ 2006/ rse/ 05_colombia.pdf](http://empresarial.com/html/fileadmin/user_upload/documentos/2006/rse/05_colombia.pdf)

Fernández, R. E. (2007). ISO 14001:2004: Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso. Forum Calidad. No. 181. Año XIX. Mayo. Madrid. España.

Forética (2002). SGE 21:2002. Sistema de la Gestión Ética y Socialmente Responsable. Norma para la evaluación de la Gestión Ética y socialmente responsable en las organizaciones. Madrid. España.

Forética (2005). SGE 21:2005. Sistema de la Gestión Ética y Socialmente Responsable. Norma para la evaluación de la Gestión Ética y socialmente responsable en las organizaciones. Madrid. España.

Foro de Expertos (2005). I, II y III Sesión de trabajo de foro de expertos en RSE. Definición y Ámbito de la RSE. Ministerio de Trabajo e Inmigración. España. Extraído en mayo de 2008 desde http://gencat.es/treball/doc/doc_56906710_1.pdf.

Friedman, M. (1962). Capitalism and Freedom. The University of Chicago Press. Estados Unidos.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. September. The New York Times Magazine.

Fuentes, F., Veróiz, R., y Saco, F. (2006). La responsabilidad social corporativa en la gestión de recursos humanos. En Aranzadi S.A. (Ed.), Mitos y

realidades de la responsabilidad social corporativa en España (pp. 137-178). Navarra. España.

Fundación Corona. (2004). "Fundación Corona 40 años. Innovar para servir". Pág. 19. Bogotá. Colombia.

FUNDIBEQ (2006). Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión. Madrid. Extraído en noviembre 2008 desde http://www.fundibeq.org/Premio_Iberoamericano/ModeloIberoamericano2.html

Galeano, M. (2004). Estudio cualitativo de caso: el interés por la singularidad. En: Estrategias de investigación social cualitativa. El giro de la mirada. p. 63 - 82. La Carretera Editores. Medellín. Colombia.

García-Marzá, D. (2006a). Ética empresarial: Un marco para la definición y gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. En Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar. Editorial Aranzadi S.A. Navarra. España.

García-Marzá, D. (2006b). ERSE. Observatorio de Ética y Responsabilidad Social de la Empresa de la Comunitat Valenciana. Editor Fundació ÉTNOR. Valencia. España.

García, P., T. (2002). La Responsabilidad Social de la Empresa en un mundo global. la crítica a la economía global y las nuevas lógicas de racionalidad empresarial. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Madrid. España.

García, D. (2008). Estatus y Avance de la Norma ISO 9004:2009. En Seminario 2008. Buenas prácticas en la aplicación de ISO 9001:2000 en la educación (IWA 2). Centro de Investigación y Desarrollo Caso. Gerencia corporativa/Sistemas de Calidad/SEMINARIO CTNN-9- 2008. Extraído en mayo de 2009 desde http://www.calidadeducativa.org/archivos/iwa2/13_2_iso_9004_2009.pdf

GERSE (2009). Grupo de ética y responsabilidad social empresarial. Extraído en abril de 2009 desde http://www.javeriana.edu.co/fcea/gerse_lineas_accion.htm

GRI (2002). Global Reporting Initiative. Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa. Octubre. Extraído en mayo de 2008 desde www.globalreporting.org

GTC 180. (2008). Guía Técnica Colombiana en responsabilidad social. Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Julio. Bogotá, D.C. Colombia.

GT-RS (2008). Grupo de trabajo ISO sobre Responsabilidad Social. Extraído en junio de 2009 desde http://www.consumersinternational.org/Templates/internal.asp?NodeID=98041&int1stParentNodeID=97418&int2ndParent_NodeID=97436&int3rdParentNodeID=97463&lc=2

Guillén, M. (2006). Ética en las Organizaciones. Construyendo Confianza. Pearson Educación S.A. Madrid. España.

Gutiérrez, R., Avella, L., & Villar, R. (2006). Aportes y Desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia. Primera Edición. Bogotá. Colombia.

Heras, I.; Casadesús, M.; Karapetrovic, S. (2006). El Futuro de los sistemas de gestión de empresas basados en estándares: más allá de los sistemas de gestión de calidad. En: XVI Congreso Nacional de ACEDE. Valencia. España.

Hernández, C. & Londoño, C. (2006). Un acercamiento al estado del arte de la Ética Empresarial. Una perspectiva local e Internacional. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales. Manizales. Colombia.

Herrera, A. (2008). La gestión de la Responsabilidad Social. El sistema de gestión ética y socialmente responsable propuesto por la norma SGE 21. En Forum Calidad No.192. Año XIX. Junio. Madrid. España.

Hoffmeister, L., Benavides, F., Jodar, P. (2005). Responsabilidad social corporativa en salud y seguridad en el trabajo: dimensiones, realidad y perspectivas. Cuadernos de relaciones laborales. Vol. 24. Núm. 1, 183-198.

ICONTEC (2006). Responsabilidad social un nuevo desafío? Revista La Seguridad. Consejo Colombiano de Seguridad. Memorias complementarias. Congreso 39. Bogotá, D.C. Colombia.

ICONTEC (2008). Normas Técnicas Colombianas. Extraído en abril de 2008 desde <http://www.icontec.org>

Ipsos – Franco, N. (2006). Línea de Base sobre responsabilidad social empresarial en Colombia. Estudio 2006. CCRE. Centro colombiano de responsabilidad empresarial. Bogotá. Extraído en agosto de 2008 desde <http://www.ccre.org.co>.

ISO 19011:2002. Norma internacional traducción certificada. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o medioambiental.

ISO 9000:2005. Norma internacional. Traducción certificada. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. Publicado en Suiza.

ISOTC PORTAL TC/SC/WG (2010). Documentos sobre las reuniones de ISO 26000. N Numbered documents. Extraído en mayo de 2010 desde <http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=547513&objAction=RunReport&InputLabel1=26000>

ISO 26000:2010. Norma Internacional. Traducción oficial. Guía de responsabilidad social. Primera edición 2010-11-01. Versión española publicada en Suiza.

Junta de Andalucía (2009). Desarrollo Sostenible. Extraído en marzo de 2009 desde http://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/web/Bloques_Tematicos/Publicaciones_Divulgacion_Y_Noticias/Documentos_Tecnicos/Umbral_XXI/pdf/ma_andalucia_1_2.pdf

Ley 99 de 1993. (1993) “Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente”. Diario Oficial. Año CXXIX. N.41146. 22, diciembre, 1993 Congreso de la República. Colombia.

Ley 100 de 1993. (1994). Sistema de Seguridad Social Integral. Colombia, Leyes y decretos. (Autor Institucional) ECOE Ediciones. Colombia.

Linguitte, M. (2008). Responsabilidad Social en Latinoamérica. Extraído en julio de 2008 desde [http://www.iadb.org/etica/Documentos/ lin_respo.doc](http://www.iadb.org/etica/Documentos/lin_respo.doc)

Lombada, G.; Baldrich, E. (2004). Sistemas de Gestión y el mejoramiento continuo de las organizaciones. En: Normas & Calidad. Revista del Instituto Colombiano de normas técnicas y certificación. Revista de colección. Año 19. No.61. Segundo trimestre. Bogotá. Colombia.

Londoño, J. (2007). (Coordinador). MAC: empresa y familia, medio siglo de energía. Casos empresariales colombianos. Grupo Editorial Norma S.A. Bogotá. Colombia.

Lozano, F. (2004). Origen y evolución de la Ética de la Empresa. Trotta S.A. Códigos Éticos para el mundo empresarial (pp. 23-40). Madrid. España.

Lozano, J. M. (2006). De la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) A la Empresa Responsable y Sostenible (ERS). Papeles de Economía Española, No. 108, 40-62.

MAC S.A. (2010). Energía más allá del límite. Página principal de la organización MAC S.A. Extraído en mayo de 2010 desde <http://www.mac.com.co/html/sitio/>

Marí F., J. (2006). La Responsabilidad Social Corporativa frente al medio ambiente. En Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social

- Corporativa en España. (Aranzadi, S.A. ed., pp. 303-333). Navarra. España.
- Martín, J. I. (2002). Possible ethical implications in the deployment of the EFQM excellence model. *Journal of Business Ethics*. vol. 39. pág. 125-134. Kluwer Academic Publishers. Países Bajos.
- Martínez, C. Piedad C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la Investigación científica. *Revista Pensamiento y Gestión*. Julio, No. 20, 165-193. Universidad del Norte. Barranquilla. Colombia.
- Mejía, D. (2010). Conferencia presentada por el vicepresidente comercial de MAC S.A. "MAC. Una compañía de clase mundial". En el EUDII XVIII - Encuentro de Estudiante de Ingeniería Industrial: Operaciones Internacionales. Universidad ICESI. Abril. Cali. Colombia.
- Mellado, Ma. D. (2006) La gestión integrada de la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales en las organizaciones. Editorial universitaria Ramón Areces. Madrid. España.
- Miguel, J. L. (2008) Nueva norma OHSAS 18002:2008. Directrices para la implementación de OHSAS 18001:2007. *Forum Calidad*. No. 197. Año XIX. Diciembre. Madrid. España.
- Minguillón & Asociados (2004). Proceso de Seguridad basado en el comportamiento & OHSAS 18001. Extraído en octubre de 2008 desde <http://www.ingrfminguillon.com.ar/articulo-seguridad-basada-en-comportamiento>
-

Ministerio de Comercio, industria y turismo. (2010). Código marco de buen gobierno. RSE. Confecámaras. Corporativo para pymes. Colombia. Extraído en marzo de 2010 desde: http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/cm_instituciones.htm

Montero, R. (2011). Sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional y procesos basados en el comportamiento: Aspectos claves para una implementación y gestión exitosas. Revista Científica de Ingeniería Industrial. Seguridad y salud ocupacional. Volumen XXXII, No. 1. 2011. Pág. 36–42. Editorial Cujae. Cuba. Extraído en marzo de 2011 desde: <http://www.cujae.edu.cu/ediciones/Descripcion.asp?Id=2086>

Moreno, I. José M. (2004). Responsabilidad Social Corporativa y Competitividad: Una Visión desde la Empresa. Revista Valenciana de Economía y Hacienda, No. 12, 9-49.

Mtin (2003). Informe de la Subcomisión Parlamentaria para promover y potenciar la RSE. Ministerio de trabajo e Inmigración. Extraído en abril de 2008 desde <http://www.mtas.es/es/empleo/economia-doc/NoticiasDoc/NoticiasPortada/InformeDiputadosRSE.pdf>

Mtin-Consejo Estatal de RSE (2008). Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de RSE. Ministerio de trabajo e Inmigración. Extraído en mayo de 2008 desde http://www.mtas.es/es/empleo/economia-soc/RespoSocEmpresas/docs/RD_CONSEJORSE290208.pdf

Mtin-Mesa de Diálogo Social (2007). La Responsabilidad Social de las Empresas. Dialogo Social. Ministerio de trabajo e Inmigración. Extraído

en mayo de 2008 desde http://www.mtas.es/es/empleo/economia-soc/RespoSocEmpresas/docs/07_12_05_RSE_DS.pdf

Muñoz, J. R. (2004) La Gestión Integrada: Calidad, Seguridad y Medio Ambiente. SERFOREM. España.

NTC-ISO 14001:2004 (2004). Norma Técnica Colombiana. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso. Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Diciembre. Bogotá, D.C. Colombia.

NTC-ISO 9001:2008 (2008). Norma Técnica Colombiana. Sistemas de gestión de la calidad - requisitos. Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Noviembre. Bogotá, D.C. Colombia.

NTC-ISO 9004:2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización – Un enfoque de gestión de la calidad. Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Tercera actualización. Editada el 26_02_2010. Colombia.

NTC-OHSAS 18001:2007 (2007). Norma Técnica Colombiana. Sistemas de gestión en seguridad y salud ocupacional - requisitos. Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Octubre. Bogotá, D.C. Colombia.

OCDE (2000). Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Secretaría de estado de comercio. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Extraído en mayo de 2008 desde

<http://www.comercio.es/NR/rdon/yres/9228964F-991D-4A08-8F70-D070E04B6250/62/TextoDIRECTRICES.pdf>

OIT (2001). Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social. Oficina internacional del Trabajo. Ginebra. Extraído en mayo de 2008 desde <http://www.oit.org/public/english/employment/multi/download/spanish.pdf>

OIT (2003). Nota Informativa sobre RSE y normas internacionales de trabajo. Extraído en mayo de 2008 desde <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/gb/docs/gb288/pdf/sdf3.pdf>

OIT. (2007). Organización Internacional del Trabajo. 86ª Conferencia Internacional del Trabajo. Junio. Extraído en marzo de 2010 desde <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc86/index.htm>

OITCINTERFOR. (2010). Derechos humanos laborales. CINTERFOR. Centro interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional. Organización Internacional del Trabajo. Extraído marzo 2010 desde <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/worker/doc/otros/xviii/cap1/iii.htm>

Ortega, J.A. (2009). El proceso de gestión de la innovación en organizaciones con responsabilidad social: el caso de MAC S.A. Ponencia presentada en La Conferencia ASCOLFA 2009 “Encuentro Internacional de Investigación en Administración: Responsabilidad Social de la Administración en el Mundo”. Marzo. Bucaramanga. Colombia.

ORSC (2009). Objetivos. Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Madrid. Extraído en abril de 2009 desde

http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&task=view&id=68&Itemid=95#OBJETIVOS

Panayiotou, N., Aravossis, K., Moschou, P. (2009). A new methodology approach for measuring corporate social responsibility performance. *Water Air Soil Pollut: Focus*. Springer Netherlands. Vol. 9, No. 12. Pag. 129-138.

Perdiguero, T. y García, A. (2005). Crecimiento, competitividad y responsabilidad: La encrucijada europea. En *La Responsabilidad Social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. (pp. 11-43). Valencia: Universidad de Valencia. España.

Pesce, Dante. (2007). Responsabilidad Social Empresarial, tendencias globales e ISO 26000. Seminario: RSE, factor de competitividad para el Sector Exportador. Antofagasta. Chile.

Pizzolante, I. (2008). De la Responsabilidad Social Empresarial a la empresa socialmente responsable. Tesis doctoral. Universidad Jaume I de Castellón. Comunidad Valenciana. España.

PNUMA. (2006). Producción Limpia. Programa de la ONU para el medio ambiente. Oficina regional para América Latina y el Caribe. Extraído en marzo de 2010 desde http://www.pnuma.org/industria/produccion_limpia.php

Porter, M. and Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. December 2002. Pp. 56-69.

Porter, M. and Kramer, M. (2006). Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review. December 2006. Pp. 78–101.

Premio colombiano a la calidad de la gestión (2008). Guía para las organizaciones. Modelo de excelencia en la gestión para organizaciones de clase mundial. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia. Bogotá. Colombia.

Programa Iberoamericano de Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial-IV edición (2010). Creado por la Dirección Regional para América Latina y el Caribe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el Fondo España-PNUD *“Hacia un desarrollo integrado e inclusivo para América Latina y el Caribe”* y REDUNIRSE. Extraído en agosto de 2010 desde www.redunirse.org

Protocolo de Kyoto. (1998). Protocolo de Kyoto de la convención marco de las naciones unidas sobre el cambio climático naciones unidas. (UNFCCC). Extraído en marzo de 2010 desde <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpspan.pdf>

Quintero, M. (2007). Beneficios y experiencias en la implantación de los sistemas de gestión en calidad, medio ambiente y salud ocupacional en algunas empresas de ocho comunidades autónomas de España. Trabajo de Investigación (DEA). Programa de doctorado en Gestión de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. España.

Quintero, M., Carrión, A., Rodríguez, P., Jordá, A. (2009). La responsabilidad social empresarial y la gestión del talento humano: una mirada desde la salud laboral. Ponencia presentada en la Conferencia ASCOLFA 2009. "Encuentro Internacional de Investigación en Administración: Responsabilidad Social de la Administración en el Mundo". Bucaramanga. Colombia.

RaiTec (2006). Modelo europeo de gestión de la calidad. Red Andaluza de innovación y tecnología. Extraído en noviembre de 2006 desde www.raitec.es

Rentería, E. (2000). Procesos de participación efectiva - Aspectos psicosociales. Conferencia presentada en la Universidad del Valle, Cali. Colombia.

Rethos (2009). Rethos. Extraído en marzo de 2009 desde <http://www.espanol.geocities.com/rethoss>

RITL. (2002). Reciclaje de baterías de desecho. Baterías MAC S.A. Casos demostrativos. Red Interinstitucional de tecnologías limpias. Extraído en mayo de 2010 desde <http://www.tecnologiaslimpias.org/html/archivos/casos/Caso%20D21.doc>

Rodríguez, G. (2007). La responsabilidad social empresarial: una aproximación desde la perspectiva laboral. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Número 66. España.

Rodríguez, M. y Ricart, J. (2004). Coordinación de los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y salud laboral (Parte I). Edición digital. Revista No. 97 Business Review. Harvard Deusto. España.

Rubio, J.C. López, A. y Nebro, J. (2000). Los Sistemas Integrados de Gestión de calidad, el medio ambiente y riesgos laborales. Ecoiuris, Universidad de Málaga. E.T.S.I. Industriales de Málaga. España.

Rubio, M. J. C. (2005). Modelos y estándares para la gestión de los aspectos de la RSC. Extraído en mayo de 2008 desde http://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/observatorio/56_responsabilidad/instrumentos%20DE%20%20LA%20RSE.pdf

Rubio, J.C. (2006). Los sistemas integrados de gestión de la calidad, la seguridad y salud en el trabajo y el ambiente. Estudios y monografías de economía. ISO 9000, ISO 14001 y otros estándares de gestión. En VV.AA.: Pasado, Presente y Futuro. Reflexiones teóricas y conclusiones empíricas desde el ámbito académico” Edita. Thomson-Civitas. Madrid. 2006.

Russell, S. (2000). ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence model: competition or co-operation? Total Quality Management. Taylor & Francis Ltd. Vol. 11. No. 4,5,6. S657-S665.

SAI (2001). Responsabilidad Social 8000. Norma SA8000. Extraído en abril de 2008 desde <http://www.oei.es/salactsi/rtsc8000.pdf>

SAI (2008). Introducción SA 8000. Portal de Responsabilidad Social Corporativa y Desarrollo Sostenible. Extraído en marzo de 2009 desde <http://www.accionsostenible.org>

Saisana, M., Tarantola S., y Saltelli, A. (2005). Uncertainty and sensitivity analysis techniques as tools for the quality assessment of composite

indicators. Journal of the Royal Statistical Society. Series A (Statistics in Society). Vol. 168 No.2 (2005). Pp. 307-323. Blackwell Publishing.

Sanborn, C. y Portocarrero, F. (2003) "La Filantropía en América Latina: los desafíos de las fundaciones donantes en la construcción de capital humano y justicia social". Departamento de Ciencias Sociales y Políticas, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP). Lima. Perú.

Sánchez, A. (2007). OHSAS 18001:2007. Gerente de Seguridad y Salud en el Trabajo de AENOR. Extraído en agosto de 2007 desde <http://www.scsmt.cat/scsmt/atach/OHSAS%2018001%202007.pdf>

Saravia G. y Marceló A. (2001). Metodología de Investigación Científica. Viceministerio de Ciencia y Tecnología La Paz. Bolivia. Extraído en abril de 2009 desde <http://www.conacyt.gov.bo/convocatorias/publicaciones/Metodologia.pdf>

Schuschny, A., Soto, H. (2009). Guía metodológica. Diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible. Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Colección documentos de proyectos. Publicación de Naciones Unidas. Mayo. Santiago de Chile. Chile.

Scribano, A.; Gandia, C. y Magallanes, G. (2006). La enseñanza de la "metodología de la investigación" en ciencias sociales. Ciencias Sociales Online, Marzo 2006, Vol. III, No. 1 (91 - 102). Universidad de Viña del Mar. Chile.

Silos, J. y Galiano, J.P. (2008). Informe Forética 2008. Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España. Ed. Forética. Madrid. España.

SNC. (2007). Alta Consejería para la Competitividad y la Productividad, & Presidencia de la República. Informe de Gestión 2007. Sistema Nacional de Competitividad. Santafé de Bogotá, D.C. Colombia.

Stake, R. (1999). Investigación con estudio de casos. Segunda edición. Ediciones Morata, S.L. Madrid. España.

Strauss, A., Corbin, J. (1997). Grounded Theory in Practice. Sage Publications, Inc. United States of America.

SUCROMILES. (2008). Informe Social 2008. SUCROMILES S.A. Una publicación de servicios al personal. Palmira. Colombia.

SUCROMILES. (2009). Información suministrada por SUCROMILES a la investigadora. Palmira. Colombia.

Tamayo y Tamayo, Mario (1999). La Investigación. Serie aprender a investigar. Módulo 2. Instituto colombiano para el fomento de la educación superior, ICFES. Subdirección general técnica y de fomento. Santa Fé de Bogotá D.C. Colombia.

Telecentro comunitario (2006). ICONTEC Comité de Normalización 180 de Responsabilidad Social. Extraído en mayo de 2008 desde http://www.el-directorio.org/telecentro_com

- Tor, D. (2003) Sistema Integrado de Gestión Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional. En: Protección y Seguridad. Revista del Consejo Colombiano de Seguridad. No. 287. Año 49. Pág. 63. Bogotá. D.C. Colombia.
- UN. (2005). Definición de los derechos universales. La ONU y los derechos humanos. Extraído en marzo de 2010 desde <http://www.un.org/spanish/Depts/dpi/boletin/humanrights/definition.html>
- UNAL. (2010). Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Extraído en octubre de 2010 desde <http://www.manizales.unal.edu.co/gta/ethos/index.php>
- UNE 66177 (2005). Norma española. Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión. AENOR. Madrid. España.
- Unglobal compact. (2001). El Pacto Mundial. Oficina del Pacto Mundial. Naciones Unidas. Extraído en mayo de 2008 desde <http://www.unglobalcompact.org>
- Urtiaga de Vivar, I. y Granada, G. (2003). Sistemas para la implantación de la gestión ética y socialmente responsable. Situación actual. En papeles de ética, economía y dirección. No. 8.
- Vargas y Sala. (2006). Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar. Navarra: Aranzadi S.A. España.
-

- Vásquez, R., Ángulo, F. (2003). Los estudios de caso en educación. Una aproximación teórica. Introducción a los estudios de casos. Los primeros contactos con la investigación etnográfica. Ediciones Aljibe, Málaga, pp. 11-51. España.
- Villalonga G., I. (2005). La responsabilidad social en el cooperativismo de crédito. Bases y parámetros para su modelización. El caso - Estudio del fondo de educación y promoción. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, España.
- Vincular (2004). Red Interamericana de RSE. Extraído en marzo de 2009 desde <http://www.vincular.org>
- Vives, A., Corral, A., Isusi, I. (2005). Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica. BID – IKEI. Publicado por Subdepartamento de Empresa Privada y Mercados Financieros Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C. Extraído en marzo de 2009 desde <http://www.csramericas.org>
- Yin, Robert K. (1989). Case study research. Design and methods. Applied social research methods series. Volume 5. Sage Publications. Inc. Printed in United States of America.
- Zorrilla, E. (2004) Los Sistemas Integrados de Gestión ISO 9000 e ISO 14000. Semana Internacional de la Productividad, Calidad y Medio Ambiente. Perú.
- Zhou, P., Fan, L., Zhou, D. (2009). Data aggregation in constructing composite indicators: A perspective of information loss. Expert Systems with Applications 37. Journal homepage. Elsevier Ltd. Pág. 360-365.
-

ANEXOS

Anexo 1

Correspondencia normas ISO 9001:2008; ISO 14001:2004; OHSAS 18001:2007

ISO 9001:2008	ISO 14001:2004	OHSAS 18001:2007
4. Sistema de gestión de la calidad	4. Requisitos del SGA	4. Requisitos del sistema de SySO.
4.1 Requisitos generales	4.1. Requisitos generales	4.1. Requisitos generales
4.2 Requisitos de la documentación		
4.2.1 Generalidades	4.4.4 Documentación	4.4.4 Documentación
4.2.2 Manual de la calidad		
4.2.3 Control de los documentos	4.4.5 Control de documentos	4.4.5 Control de documentos
4.2.4 Control de los registros	4.5.4 Control de los registros	4.5.4 Control de los registros
5. Responsabilidad de la dirección		
5.1 Compromiso de la dirección	4.2 Política ambiental	4.2 Política de SySO.
	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad, rendición de cuentas y autoridad.
	4.6 Revisión por la dirección.	4.6 Revisión por la dirección.
5.2 Enfoque al cliente	4.3.1 Aspectos ambientales	
	4.3.2 Requisitos legales y otros requisitos	4.3.2 Requisitos legales y otros requisitos
5.3 Política de la calidad	4.2 Política ambiental	4.2 Política de S y SO
5.4 Planificación	4.3 Planificación	4.3 Planificación
5.4.1 Objetivos de la calidad	4.3.3 Objetivos, metas y programas	4.3.3 Objetivos y programas
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad	4.3.3 Objetivos, metas y programas	4.3.3 Objetivos y programas
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación		
5.5.1 Responsabilidad y autoridad	4.1 Recursos generales	
	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad.	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad, rendición de cuentas y autoridad.
5.5.2 Representante de la dirección	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad, rendición de cuentas y autoridad
5.5.3 Comunicación interna	4.4.3 Comunicación	4.4.3 Comunicación, participación y consulta
5.6 Revisión por la dirección	4.6 Revisión por la dirección	4.6 Revisión por la dirección.
5.6.1 Generalidades	4.6 Revisión por la dirección	4.6 Revisión por la dirección.
5.6.2 Información de entrada para la revisión	4.6 Revisión por la dirección	4.6 Revisión por la dirección.
5.6.3 Resultados de la revisión	4.6 Revisión por la dirección	4.6 Revisión por la dirección.
6. Gestión de los recursos		
6.1 Provisión de recursos	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad.	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad, rendición de cuentas y autoridad.
6.2 Recursos humanos		
6.2.1 Generalidades	4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia	4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia	4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia	4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia
6.3 Infraestructura	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad, rendición de cuentas y autoridad.
6.4 Ambiente de trabajo		
7. Realización del producto	4.4 Implementación y operación	4.4 Implementación y operación
7.1 Planificación de la realización del producto.	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional
7.2 Procesos relacionados con el cliente.		4.4.6 Control operacional
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto	4.3.1 Aspectos ambientales	4.3.1 Identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles.
	4.3.2 Requisitos legales y otros requisitos.	4.3.2 Requisitos legales y otros.
	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto.	4.3.1 Aspectos ambientales	
	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional
7.2.3 Comunicación con el cliente	4.4.3 Comunicación	4.4.3 Comunicación, participación y consulta
7.3 Diseño y desarrollo		
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional

Anexo 1.a.

Correspondencia normas ISO 9001:2008; ISO 14001:2004; OHSAS 18001:2007

ISO 9001:2008	ISO 14001:2004	OHSAS 18001:2007
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional
7.4 Compras		
7.4.1 Proceso de compras	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional
7.4.2 Información de compras	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional
7.4.3 Verificación de los productos comprados.	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional
7.5 Producción y prestación del servicio.		4.4.6 Control operacional
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional
7.5.3 Identificación y trazabilidad		
7.5.4 Propiedad del cliente		
7.5.5 Preservación del producto	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional
7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición	4.5.1 Seguimiento y medición	4.5.1 Medición y seguimiento del desempeño
8. Medición, análisis y mejora	4.5 Verificación	4.5 Verificación
8.1 Generalidades	4.5.1 Seguimiento y medición	4.5.1 Medición y seguimiento del desempeño
8.2 Seguimiento y medición		
8.2.1 Satisfacción del cliente		
8.2.2 Auditoría interna	4.5.5 Auditoría interna	4.5.5 Auditoría interna
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.	4.5.1 Seguimiento y medición	4.5.1 Medición y seguimiento del desempeño.
	4.5.2 Evaluación del cumplimiento legal.	4.5.2 Evaluación del cumplimiento legal.
		4.5.3 Investigación de incidentes, no conformidades, acciones correctivas y preventivas
		4.5.3.1 Investigación de incidentes
8.2.4 Seguimiento y medición del proceso.	4.5.1 Seguimiento y medición	4.5.1 Medición y seguimiento del desempeño.
		4.5.2 Evaluación del cumplimiento legal.
8.3 Control del producto no conforme	4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencias.	4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencias
	4.5.3 No conformidad, acción correctiva y acción preventiva.	4.5.3 No conformidad, acción correctiva y acción preventiva.
8.4 Análisis de datos	4.5.1 Seguimiento y medición	4.5.1 Medición y seguimiento del desempeño.
	4.5.3 No conformidad, acción correctiva y acción preventiva.	4.5.3 No conformidad, acción correctiva y acción preventiva.
8.5 Mejora		
8.5.1 Mejora continua	4.2 Política ambiental.	4.2 Política de SySO.
	4.3.3 Objetivos, metas y programas.	4.3.3 Objetivos y programas
	4.6 Revisión por la dirección.	4.6 Revisión por la dirección.
8.5.2 Acción correctiva	4.5.3 No conformidad, acción correctiva y acción preventiva.	4.5.3.2 No conformidad, acción correctiva y acción preventiva.
8.5.3 Acción preventiva	4.5.3 No conformidad, acción correctiva y acción preventiva.	4.5.3.2 No conformidad, acción correctiva y acción preventiva.
		4.3.1 Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos.
		4.4.3 Comunicación, participación y consulta.
	4.4.7. Preparación y respuesta ante emergencias.	4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencias.

A.2.1. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD POR PROCESO

[illegible]

A.2.3. Gestión de recursos-Calidad

[illegible]

A.2.4. Realización del Producto Calidad

[illegible]

A.2.5. Medida, análisis y Mejora

[illegible]

A.2.6. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL POR PROCESO

[illegible]

A.2.7. Política Ambiental - SGA

[illegible]

A.2.8. Planificación Ambiental

[illegible]

A.2.9. Implementación y Operación Ambiental

[illegible]

A.2.10. Verificación Ambiental

[illegible]

A.2.11. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN SALUD OCUPACIONAL POR PROCESO

[illegible]

A.2.12. Política ocupacional

[illegible]

A.2.13. Planificación Ocupacional

[illegible]

A.2.14. Implementación y Operación Ocupacional

[illegible]

A.2.15. Verificación ocupacional

[illegible]

Anexo 3. Resultados SUCROMILES S.A.

A.3.1. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD POR PROCESOS

[illegible]

A.3.2. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

[illegible]

A.3.3. GESTIÓN DE RECURSOS (PLANIFICACION)

[illegible]

A.3.4. REALIZACION DEL PRODUCTO POR PROCESO

[illegible]

A.3.5. MEDIDA, ANALISIS Y MEJORA POR PROCESO

[illegible]

A.3.6. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL POR PROCESO

[illegible]

A.3.7. POLITICA POR PROCESO

[illegible]

A.3.8. PLANIFICACION POR PROCESO

[illegible]

A.3.9. IMPLEMENTACION Y OPERACIÓN POR PROCESO

[illegible]

A.3.10. VERIFICACION POR PROCESO

[illegible]

A.3.11. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SALUD OCUPACIONAL POR PROCESOS

[illegible]

A.3.12. POLITICA POR PROCESO

[illegible]

A.3.13. PLANIFICACION POR PROCESO

[illegible]

A.3.14. IMPLEMENTACION Y OPERACIÓN POR PROCESO

[illegible]

A.3.15. VERIFICACION POR PROCESO

[illegible]