

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE LOS FACTORES CLAVE DE LA EXCELENCIA CORPORATIVA.

Agustín Molina García

César García Aranda

E.T.S.I en Topografía, Geodesia y Cartografía, Universidad Politécnica de Madrid

Abstract

In a world with a high level of uncertainty, the concept of business management is evolving and acquiring new dimensions. The companies that pursue excellence must be especially skillful in the art of continuously responding to every kind of change in their environment. Under the approach of the Corporate Social Responsibility the business management extends his area of action and enters relation with the stakeholders -all the agents that directly or indirectly can interact with companies: shareholders, clients, workers, public administrations, trade unions, NGO's, suppliers, society, R&D centers, etc.

In this communication a model to tackle the challenge of corporative excellence is presented. It is based on a strategy, a way of working and tools that facilitate the integrated management of the Corporate Excellence Key Factors. The model is structurally based on the Deming's continuous improvement cycle; it includes the traditional aspects of Quality, Environment and Health and Safety Management, and incorporates tools that identify and manage the new Key Factors that, derived from the requirements of the parties involved, determine the competitiveness of companies.

Keywords: *Business management; excellence; corporate social responsibility*

Resumen

En un mundo con altos grados de incertidumbre, el concepto de gestión empresarial está evolucionando y adquiriendo nuevas dimensiones. Las empresas que persigan la excelencia deben ser especialmente diestras en el arte de responder continuamente a cualquier clase de cambio en su entorno. Bajo el enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa la gestión empresarial amplía su ámbito de actuación y entra en relación con los stakeholders, término anglosajón tras el que se engloban todos los agentes que directa o indirectamente pueden interaccionar con la empresa: accionistas, clientes, trabajadores, administraciones públicas, sindicatos, ONG's, proveedores, sociedad, centros de I+D, etc.

En esta comunicación se presenta un modelo para abordar el reto de la excelencia empresarial, basado en una estrategia, un modo de actuación y unas herramientas que faciliten la gestión integrada de los denominados Factores Clave de la Excelencia Corporativa. El modelo, estructuralmente basado en el ciclo de mejora continua de Deming, integra los aspectos tradicionales de la gestión de la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales, e incorpora herramientas que permiten la identificación y la gestión de los nuevos Factores Clave que, derivados de los requisitos de las partes interesadas, determinan la competitividad de la empresa.

Palabras clave: *Gestión empresarial; excelencia; responsabilidad social corporativa*

1. Introducción

En un mundo con altos grados de incertidumbre, el concepto de gestión empresarial está evolucionando y adquiriendo nuevas dimensiones. Las empresas con interés en ser competitivas deben anticiparse a los probables cambios de los mercados y del entorno de la empresa, de manera específica de los intereses de las partes relacionadas con la empresa y de las reacciones de estas ante las consecuencias de sus actividades. Si, como es habitual, la gestión de estos cambios se realiza de manera improvisada y aleatoria, sin una adecuada planificación en función de los objetivos de desarrollo de la empresa, puede servir para aportar resultados satisfactorios, pero no serán los que objetivamente requiere la empresa en el camino hacia la excelencia.

Las organizaciones que han obtenido resultados satisfactorios en la aplicación de Sistemas de Gestión de la Calidad, en la medida que avanzan en su desarrollo, van incorporando esta metodología para gestionar más objetivamente otros aspectos importantes de la actividad empresarial en los que un fallo significa un alto coste, como son el medio ambiente o la prevención de riesgos laborales. El tener implantado un Sistema de Gestión Integrada para la Calidad, el Medio Ambiente y la Prevención de Riesgos Laborales, si bien constituye para la empresa una ventaja competitiva en sí misma (al permitir racionalizar y organizar el trabajo empresarial, aportando una mejor utilización de los recursos disponibles y una mayor eficiencia y eficacia del proceso empresarial en toda su magnitud), no supone una importante diferenciación dentro del mercado, en tanto que la gestión de estos factores está muy difundida.

Las verdaderas ventajas competitivas surgen a partir de la aplicación del Sistema de Gestión Integrada como instrumento de adaptación al cambio. Desde esta perspectiva el Sistema de Gestión Integrada debe estar dirigido a lograr la satisfacción de las partes interesadas a través del desarrollo de altos niveles de calidad en procesos, productos y servicios; constituyendo una herramienta de uso sistemático, con carácter organizacional, preventivo y participativo, con la cual se debe establecer un control riguroso de la actividad empresarial.

Bajo el enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa la gestión empresarial amplía su ámbito de actuación, estableciendo mecanismos para identificar y responder a las expectativas de los stakeholders, término anglosajón tras el que se engloban todos los agentes que directa o indirectamente se consideran partes interesadas con la actividad de con la empresa: accionistas, clientes, trabajadores, administraciones públicas, sindicatos, ONG's, proveedores, sociedad, centros de I+D, etc.

Del mismo modo que la apuesta por la calidad cambia drásticamente el panorama empresarial de los noventa, podemos afirmar que la Responsabilidad Social Corporativa está suponiendo en el siglo XXI una auténtica revolución en el seno de las organizaciones empresariales, no tanto a nivel de acción, cuya implementación parece progresiva, como a nivel dialéctico, por la transformación que propone respecto de los modelos anteriores de concebir y gestionar una empresa. Los criterios sociales y medioambientales influyen cada vez más en la toma de decisiones de las personas e instituciones, ya sea a título de compradores o inversores, dada la concienciación por un entorno cada vez más deteriorado. A ello se une el factor tecnológico y el fenómeno

de la comunicación, que articulan el acceso e intercambio de información de una forma inédita. Todo ello configura un campo de juego que obliga a las empresas a adaptarse y adoptar las herramientas adecuadas para mantenerse competitivas.

El concepto de calidad total así como el concepto de excelencia, que va más allá del anterior, son integradores y por ello asumen requisitos de calidad en muy diversos aspectos: en productos y procesos, en el diseño, en la gestión, en calidad medio ambiental, la calidad de gestión y la calidad de vida laboral, como partes esenciales de un todo. Así, se puede afirmar que los planteamientos esenciales de gestión de la calidad, del medio ambiente y de la prevención de riesgos laborales son convergentes en gran medida con el paradigma de la excelencia empresarial, en tanto responden a las expectativas de clientes, administraciones públicas y trabajadores. Complementariamente el enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa implica un cambio del sistema de valores de las empresas, el objetivo último es aumentar la creación de valor de cara a los stakeholders. Tal valor no resulta pues, únicamente de naturaleza económica, sino que se añaden las dimensiones social y medioambiental, resultado de los requerimientos y presiones de la evolución socioeconómica y cultural.

En el ámbito de la Unión Europea, la Comisión define la Responsabilidad Social de las empresas como «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (stakeholder)». De manera específica, el Libro Verde «Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas», publicado en julio de 2001, se plantea al objeto de suscitar un debate a escala europea en torno a este tema y contribuir así a la elaboración de un marco europeo para el fomento de este concepto. Entre las conclusiones cabe destacar las siguientes:

- la mundialización ha aumentado el grado de complejidad organizativa de las empresas pues la creciente expansión de sus actividades en el extranjero hace surgir nuevas responsabilidades a escala mundial, en particular en los países en desarrollo.
- la imagen, el prestigio y, por consiguiente, el éxito de las empresas depende de su compromiso en favor de los consumidores.
- para calcular mejor los factores de riesgo y de éxito de una empresa, las instituciones financieras piden obtener información que no se limite a los tradicionales informes financieros.
- las empresas tienen un claro interés en contribuir al desarrollo del conocimiento y de la innovación si quieren beneficiarse de una mano de obra competente.
- el desarrollo de prácticas que tengan en cuenta elementos medioambientales y sociales contribuye a la modernización de las actividades de las empresas y, por consiguiente, a su competitividad a largo plazo.

El enfoque europeo concibe pues la Responsabilidad Social Corporativa como una inversión estratégica de las empresas, estableciendo como eje principal un proceso de gestión de las relaciones con los diversos interlocutores que sirva para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.

2. La gestión integrada de los Factores Clave de Excelencia Corporativa (FCEC) como soporte de la Responsabilidad Social

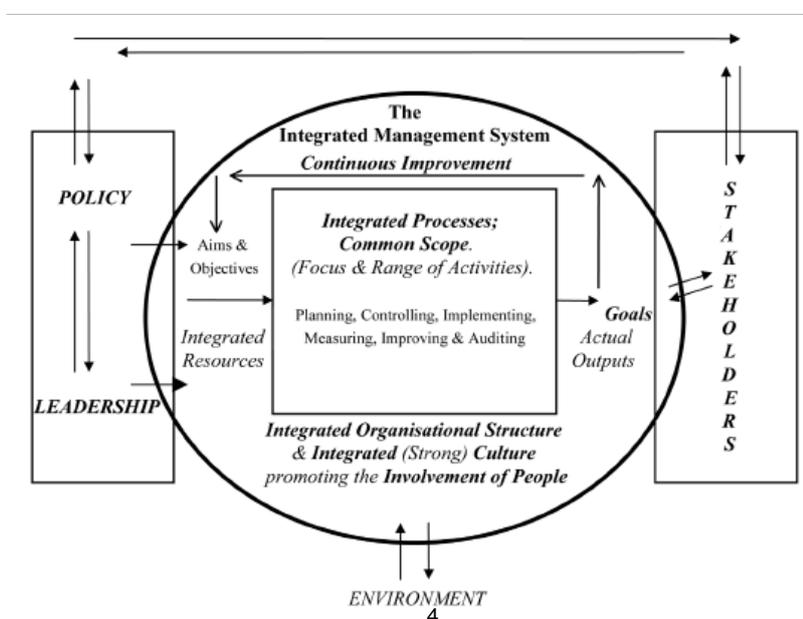
Una de las aportaciones del Libro Verde de la Comisión Europea, es establecer de una manera explícita la necesidad de la adopción por parte de las empresas de "...un modo de gobernanza abierto que reconcilia intereses de diversos agentes en un enfoque global de calidad y viabilidad".

En este enfoque se consideran destacables dos elementos. De una parte la referencia al enfoque global de calidad habla por sí misma. De otra, la necesidad de un modo de gobernanza empresarial abierto, implica un modelo de gestión empresarial de naturaleza flexible e integrador de intereses de diversa índole. Para ello cabe distinguir una doble dimensión, interna y externa, que coinciden respectivamente con el entorno interno y externo de la organización. Así, en su dimensión interna, la Responsabilidad Social Corporativa concierne a la gestión de aspectos intrínsecos al funcionamiento interno de la empresa, como los recursos humanos, la gestión de los recursos naturales o la gestión del cambio. Complementariamente la dimensión externa hace referencia a todos aquéllos a los que se extiende o afecta la actividad empresarial, como la comunidad local, los socios comerciales, proveedores, consumidores, el respeto de los derechos humanos en países terceros con los que se relaciona, o los problemas ecológicos globales en los que está implicada la actividad empresarial.

Para hacer frente a este reto de gestión se propone una metodología enfocada a la gestión integrada de los Factores Clave de Excelencia Corporativa. Basada en el modelo EFQM de Excelencia empresarial, la metodología propuesta debe estar orientada a la satisfacción de los intereses de todos los stakeholders y a la mejora continua en el desempeño de la actividad empresarial. Desde la lógica de la unificación, debe permitir la incorporación de cualquier Sistema de Gestión existente (calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, etc.) o potencial en la organización, en función de las variables que ésta establezca.

En la figura 1 puede contemplarse un modelo de integración que resultaría de la aplicación del enfoque de Gestión de la Calidad Total.

Figura 1: Modelo para la integración de sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales



Fuente: Wilkinson, D. y Dale, B. *"Integrated management systems: a model based on a total quality approach"*, Managing Service Quality, 2001, Vol. 11, no. 5, pp.318-330.

Este modelo integra plenamente los tres Sistemas (subsistemas) de Gestión (Calidad, Medio Ambiente y Salud y Seguridad Laboral), que pierden sentido de forma independiente, ya que todos los recursos, procesos y procedimientos interactúan a través de una estructura y cultura común para llevar a cabo las actividades de planificación, implementación, medición, mejora y control.

Los objetivos y metas son determinados por la política de la organización en base a las demandas de las partes interesadas, obtenida a partir del intercambio de información que se produce entre ambas partes en una dinámica de feedback. Los procesos tienen asimismo un alcance común, esto es, la satisfacción de todos los stakeholders. Así, toda la secuencia de actividades conforma un ciclo de mejora continua.

2.1. El modelo para la integración: características y proceso de desarrollo

A la hora de plantear un modelo para la integración de Sistemas de Gestión es necesario considerar aquellos aspectos que sirvan para facilitar el camino hacia la excelencia empresarial en línea con los planteamientos expuestos. Consecuentemente, el modelo para la integración que se propone debe aportar una visión globalizadora que permita la unificación de los Sistemas de Gestión existentes y facilite la incorporación de nuevos Factores Clave de Excelencia Corporativa (FCEC), cuya gestión tiene aspectos y requisitos comunes.

Conforme las empresas van definiendo e implantando Sistemas de Gestión se hace más evidente la necesidad de racionalizar los esfuerzos, costes y recursos destinados a los mismos, sobre todo cuando las normas de referencia en las que se basan, comparten requisitos en un porcentaje importante, y la metodología de gestión es común.

Un Sistema de Gestión integrada se debe contemplar en el marco de una estrategia integradora, que se despliegue mediante políticas de empresa y procesos de trabajo. En este planteamiento, es clave unir la estrategia a los procesos y eso se conseguirá uniendo los indicadores de los procesos a los objetivos estratégicos de la empresa.

Partiendo de la visión global que aporta el modelo EFQM de Excelencia o sus homólogos, el modelo de integración deberá permitir, optimizando recursos y simplificando al máximo la gestión, acelerar el proceso de mejora continua de la gestión y aumentar la eficacia en la identificación de la mejora para cada FCEC. Con estos planteamientos, el modelo de integración que se propone reúne las siguientes características:

- Facilita la gestión integrada de los sistemas existentes optimizando las sinergias que entre ellos existen.
- Hace posible la gestión sistemática al incluir los procedimientos necesarios.
- Está orientado a facilitar la gestión de nuevos FCEC.

El modelo que se propone toma como punto de partida la estructura de un Sistema de Gestión de la Calidad diseñado según los requisitos de la Norma ISO 9001:2008. De conformidad con ésta, la estrategia desarrolla las líneas maestras para conseguir los objetivos relacionados con la calidad. La estrategia se desarrolla mediante una política de calidad y un sistema de procesos descritos en los correspondientes procedimientos.

Dado que los procesos son los inductores de la calidad del producto, del comportamiento medioambiental y de la existencia de riesgos laborales, sobre la base de la estructura de gestión de la calidad “estrategia-política-procesos-procedimientos”, se integrarán:

- Los objetivos medioambientales y de prevención de riesgos laborales en la estrategia de la empresa.
- Las políticas medioambientales y de prevención de riesgos como vía para el desarrollo de la estrategia.
- Los requisitos medioambientales y de prevención de riesgos en los procesos establecidos, estableciendo procedimientos únicos.

Así pues, el modelo de integración prevé la incorporación de los factores clave: calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales, en una estrategia integradora que se despliega mediante políticas de empresa y procesos de trabajo a través de los procedimientos. El propio Sistema de Gestión integrado (SGI) contará con sus herramientas y procedimientos de control de resultados y mejora continua de su eficacia.

Complementariamente el modelo propuesto facilitará enormemente la adaptación de la empresa al cambio, ya que se pueden incluir nuevos procedimientos, o complementar los ya existentes, para gestionar cualquier otro factor de competitividad: I+D+i, gestión de la responsabilidad social de la empresa, gestión de la información y del conocimiento, etc.

2.2 Idoneidad de la Norma ISO 9001:2008 como base de la estructura del Sistema de Gestión Integrada

La Norma ISO 9001:2008 constituye el referente principal para el diseño del SGI que se propone. Vale la pena considerar esta norma como una evolución de la forma de entender la calidad en la empresa. Con ella, sin duda, se facilita una mejor adaptación al entorno competitivo y a los clientes.

Esta norma se inspira en una serie de principios para la gestión de la calidad que merecen ser subrayados:

- Orientación al Cliente.

El enfoque de esta norma lleva implícita una evolución de la forma de entender la calidad en la empresa: “de la calidad del producto se pasa a perseguir la satisfacción del cliente”, entendiendo por cliente, bajo el enfoque de la Calidad Total, las partes interesadas o stakeholders.

- Enfoque de Procesos.

Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona para transformar inputs en outputs se puede considerar como un proceso.

Este enfoque plantea para que una empresa funcione de manera eficaz, la necesidad de identificar y gestionar numerosas actividades interrelacionadas. Así, la identificación y gestión de los procesos de la empresa y de sus interacciones, que constituye un sistema de procesos, es la esencia del “enfoque basado en procesos”. El término proceso lleva, pues, implícita la orientación del esfuerzo de todos al cliente y a la eficacia global de la empresa.

- Sistema para la Gestión.

La gestión de la calidad pasa por la prevención sistemática de cualquier tipo de error o ineficiencia interna (desajuste entre los resultados de los procesos y los intereses de los clientes), a diferencia de la corrección tradicional. Y ello se consigue identificando y actuando sobre las causas que lo han producido, los procesos, como única forma de garantizar que no se repetirá.

- Enfoque de eficacia, mejora continua, participación del personal, etc.

La gestión de la calidad prevé la existencia de ineficiencias y oportunidades de mejora en todas las actividades de la empresa, la única forma de corregirlas o aprovecharlas eficazmente es contando con la participación activa de todo el personal en los proyectos de mejora.

El concepto calidad toma así un alcance global al abarcar a todas las actividades empresariales, operativas y de gestión; ello es debido a que se entiende por producto el resultado del trabajo de cualquier persona y por cliente al destinatario de ese trabajo. Con este amplio enfoque y la orientación a los procesos, a todos los procesos de la empresa, la calidad sirve para integrar todas las funciones empresariales en torno a un objetivo común: la satisfacción de los intereses de todos los stakeholders.

3. Los Factores Clave de la Excelencia Corporativa y su correspondencia con el establecimiento de la estrategia empresarial

Partiendo de la base establecida por este modelo de integración basado en la Gestión de la Calidad Total, el modelo de integración que se propone se centra en el concepto de Factor Clave de Excelencia Corporativa.

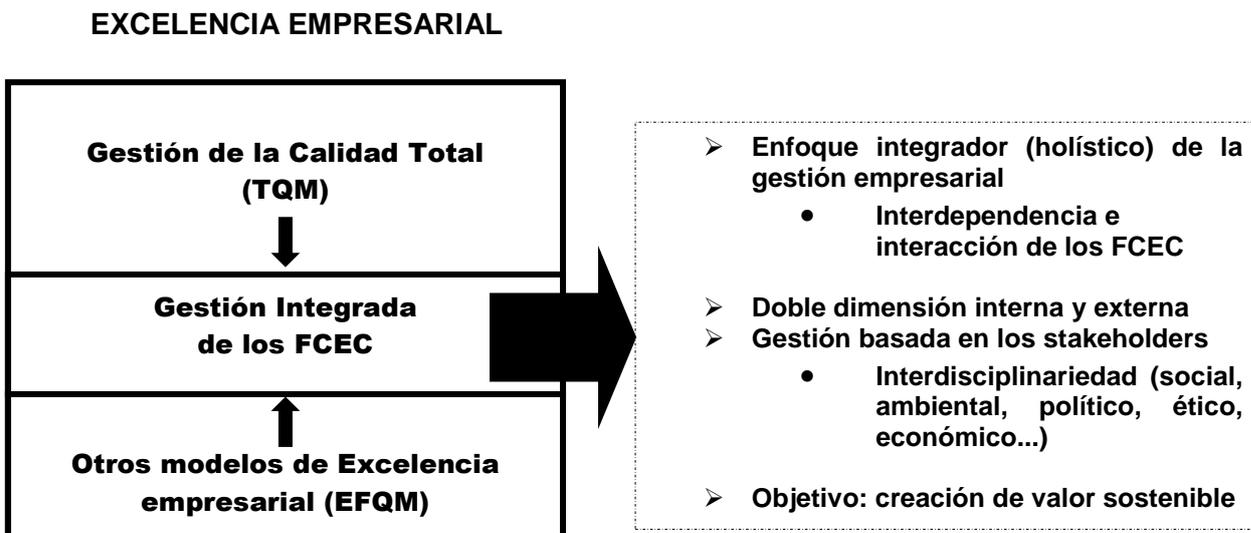
En este sentido, Factor Clave de Excelencia Corporativa se define como cualquier aspecto, que desde la perspectiva estratégica de la empresa afecte o pueda afectar en el futuro a la competitividad de ésta, y por ende, al logro de su Excelencia. En este concepto son incluibles no sólo la calidad, el medio ambiente y la prevención de los riesgos laborales, sino asimismo la I+D+i la gestión del conocimiento, la logística, las materias primas, los proveedores,...etc.

El concepto de Factor Clave de Excelencia Corporativa, hasta ahora no desarrollado, podría verse como un concepto de naturaleza flexible, en tanto adaptable a las circunstancias y/o necesidades de cada empresa, y de vocación integradora, en virtud de la lógica de Gestión de la Calidad Total o global.

Conforme al modelo EFQM de Excelencia, el modelo de integración de los Factores Clave de Excelencia Corporativa utiliza la terminología básica de la teoría de la Excelencia empresarial: orientación a resultados; enfoque a cliente; liderazgo y constancia en el propósito; gestión por procesos; participación de los empleados; aprendizaje, innovación y mejora continua.

Ha de resaltarse sobre todo que el modelo que se plantea parte de la validez de los diferentes enfoques posibles para alcanzar la excelencia en la actividad empresarial tal y como muestra la figura 2.

Figura 2: Metodología para la Gestión Integrada de los Factores Clave de Excelencia Corporativa como vía hacia la Excelencia empresarial.



Fuente: Elaboración propia

La metodología para la gestión integrada de los Factores Clave de Excelencia Corporativa pretende ir más allá del logro de la Excelencia en los resultados económicos de la empresa, trascender el objetivo principal de la productividad y redirigirlo hacia otros fines (por ejemplo, la sostenibilidad). Esto es, superada ya la maximización del beneficio económico como fin último de la organización, este modelo se orienta a la creación de valor sostenible y conforme a las preferencias de sus stakeholders (valor ambiental, social, ético, económico...etc.), enlazando así con las teorías de la Responsabilidad Social Corporativa.

En la Gestión Integrada de los Factores Clave de Excelencia Corporativa subyace un elemento subjetivo importante que la aproxima a la filosofía de la Responsabilidad Social Corporativa: participación colectiva y sinérgica de todo el personal de la empresa, las vías de comunicación interna y externa, la gestión integradora, que abarca todas las áreas de la organización, y la finalidad de satisfacer plenamente a los diferentes clientes externos e internos (stakeholders).

No obstante, cabe cuestionarse si la Gestión Integrada de los Factores Clave de Excelencia Corporativa ha de entenderse tan sólo como herramienta de gestión más de aplicabilidad limitada, asimilable a la Gestión de la Calidad Total, o podría, a través

de la filosofía de la Responsabilidad Social Corporativa, insertarse como elemento de un nuevo modelo de gestión empresarial.

Así pues, con la Gestión Integrada de los Factores Clave de Excelencia Corporativa se quiere dar un paso más a la premisa de la que parte el modelo EFQM de Excelencia: “unos resultados excelentes con respecto a la productividad, los clientes, los trabajadores y la sociedad en general se alcanzan a través de un liderazgo sólido que dirija la política y estrategia empresariales, desarrollada a través de los empleados, las asociaciones-cooperaciones, los recursos y los procesos de la organización”, valor añadido que aporta la filosofía de la Responsabilidad Social Corporativa como elemento esencial y marco habilitador de la integración de tales factores.

4. El modelo de gestión integrada de los Factores Clave de Excelencia Corporativa como instrumento de adaptación al cambio

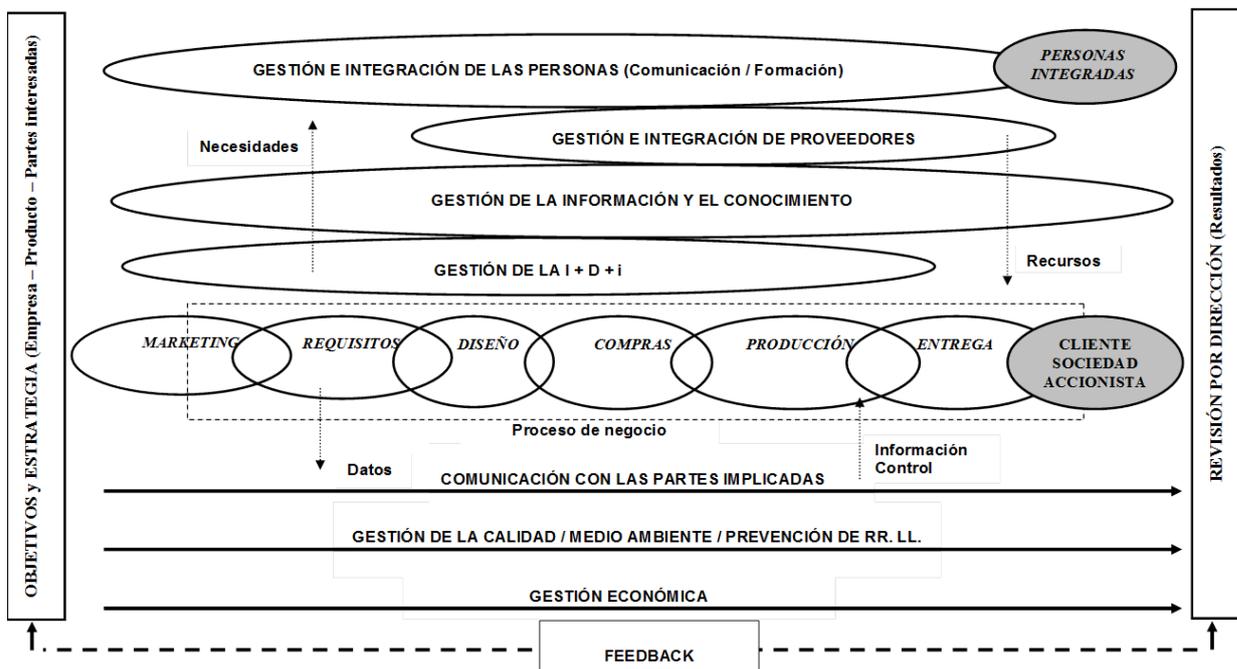
Los constantes cambios que imponen a la empresa moderna los procesos de globalización de la economía, inciden de forma determinante en la eficiencia y competitividad de sus productos y servicios, así como en su posicionamiento en el mercado. La implantación eficaz de un Sistema de Gestión Integrada está dirigida a subrayar la importancia de la necesaria adaptación a los cambios del entorno para el desarrollo empresarial y, a su vez, enfatizar en la necesidad de integrar la gestión de sus Factores Clave de la Excelencia Corporativa.

Gestionar adecuadamente los Factores Clave de Excelencia Corporativa implica conocer, en primer lugar, la propia empresa y sus posibilidades, conocer el mercado, las preferencias de las partes implicadas y la capacidad de los competidores, todo ello dirigido a generar sistemas y estructuras flexibles que puedan reaccionar ante los imprevistos, y obtener los mayores rendimientos de su explotación, optimizando los procesos productivos y aumentando la creación de valor de la empresa de forma sostenible.

Desde los planteamientos de la excelencia, la adaptación a los cambios del mercado debe ser fruto de un proceso deliberado (guiado por la planificación y la gestión), que deberá estar basado en la identificación de aquellos factores claves para la competitividad de las actividades que realiza la empresa, de manera que a través de su gestión aumente la flexibilidad y capacidad de respuesta de la empresa para planificar y preparar objetivamente el futuro, reduciendo los riesgos comerciales y la incertidumbre.

Como se puede observar en la figura 3, el Sistema de Gestión Integrada es un instrumento extremadamente útil para la adaptación al cambio, ya que posibilita la incorporación de la gestión de los Factores Clave de Excelencia Corporativa a través de procesos, utilizando la información generada para dar solución a las debilidades que sean identificadas en el propio proceso de aplicación, así como para potenciar las fortalezas que ya posee la empresa, de manera tal, que al final se cuente con un sistema coherente, efectivo y eficiente, que disponga de una base metodológica apoyada en los requerimientos de las partes interesadas.

Figura 3: Aplicación del modelo de integración al mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

El establecimiento de los Factores Clave de Excelencia Corporativa se llevará a cabo a partir de la identificación de las partes interesadas, sus necesidades y expectativas. Como elemento de gestión, pasar de la orientación al cliente y al accionista a las partes interesadas, evidencia la importancia competitiva de cambiar una cultura basada en transacciones por una cultura basada en relaciones. Esto permite elevar la eficacia y la eficiencia de todos los procesos de la organización y en especial del proceso de negocio.

Si se analizan, desde el punto de vista de la gestión, las partes interesadas y sus expectativas, es fácil evidenciar las ventajas competitivas y la importancia de establecer una relación eficaz, eficiente y de beneficio mutuo con éstas. A modo de ejemplo se puede observar la figura 4.

Figura 4: Expectativas, objetivos de gestión y ventajas competitivas de los stakeholders

	Expectativas	Objetivo de la gestión	Ventajas competitivas
Clientes	Obtener buenos productos y servicios siendo responsables con el medio ambiente y la sociedad y a buen precio	Máxima calidad, máxima seguridad, información veraz y completa	Altos estándares de compromiso y fidelidad
Personas, empleados	Disfrutar de un buen clima de trabajo y obtener contraprestaciones al menos según la legislación vigente	Desarrollo profesional, participación, seguridad y salud en puesto de trabajo	Desarrollar el potencial individual de las personas. Generar actitud positiva que contribuya a la realización de la estrategia

Sociedad local, gobiernos, ONG's	Protección del medio ambiente, contribución activa a las necesidades locales	Compromiso medioambiental y social de la empresa, desarrollo sostenible	Evitar sanciones, potenciar la contratación pública, mejor imagen de empresa
Proveedores y subcontratistas	Establecer relaciones a largo plazo duraderas	Política de compras y proveedores	Calidad y estabilidad del proceso productivo
Accionistas, inversores	Creación de valor, a través de la obtención de buenos resultados financieros consistentes y sostenibles. Minimizar el riesgo de la inversión	Transparencia en la gestión, veracidad de la información, buen gobierno	Favorecer la aportación de inversiones

La implementación del Sistema de Gestión Integrada debe permitir, a partir del análisis de las partes interesadas, la identificación de los Factores Clave de Excelencia Corporativa en línea con los objetivos estratégicos de la empresa, la interrelación de su efecto con el proceso de negocio, así como facilitar medidas de la eficacia y eficiencia del sistema, lo que implica una visión global de gestión.

4. Expectativas y conclusiones

La Comisión europea expresa la voluntad de instaurar una cultura de la responsabilidad social de las empresas, objetivo que necesariamente se asemeja a la cultura de la calidad que antaño sirvió como horizonte de la gestión empresarial, y que ahora se presenta como instrumento que permite a las empresas identificar y gestionar de una forma más eficaz las repercusiones de sus operaciones en diversos ámbitos.

Desde esta perspectiva, la filosofía de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa debe estar basada en un enfoque coordinado que desemboque en una estrategia a largo plazo con el objetivo de minimizar los riesgos relacionados con la incertidumbre. Esto implica habilitar un marco eficaz donde poder desarrollar la integración de los factores que se consideren clave para la competitividad presente o futura de la empresa.

La gestión integrada de los Factores Clave de Excelencia Corporativa afectaría a las dimensiones interna y externa de la organización. Si en un primer momento la propia definición de Factor Clave de Excelencia Corporativa parece que incumbe a los aspectos que de forma más directa se vinculan al mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa, como la gestión de la calidad, del medio ambiente, la prevención de riesgos laborales, la logística, la materia prima o la I+D; de ninguna manera puede afirmarse que en ella no están presentes aspectos "externos" como la relación con los proveedores, la importancia crucial del consumidor o la valoración general que la sociedad tiene respecto de dicha empresa.

Por ser además un concepto abierto y adaptable a las circunstancias y necesidades que en cada momento tenga la organización (y por correlación, sus partes interesadas o *stakeholders*), la gestión integrada de estos factores encuentra en la Responsabilidad Social Corporativa un marco ajustado y coherente. Es esta idea, la que apoya la viabilidad de la metodología propuesta como marco lógico global e

integrador donde pueda insertarse plenamente y opere de una manera efectiva la gestión de todos los Factores Clave de Excelencia Corporativa de una organización empresarial.

En síntesis, la metodología propuesta contribuye a facilitar la adaptación a los cambios del entorno empresarial, ayudando a gestionar todos los elementos que la empresa considere estratégicos, los definidos como Factores Clave de la Excelencia Corporativa; al principio fue la calidad, con posterioridad el medio ambiente y los riesgos laborales, y en el futuro será la I+D+i, la integración de proveedores o la responsabilidad social.

Referencias

- Bobrek M., Sokovic M. (2005), *Integration concept and synergetic effect in modern management*, Journal of Materials Processing Technology, ELSEVIER,
- Caldart, Adrián, & Enric Ricart, Joan, (2003) *Teoría de la complejidad: un modelo para la estrategia corporativa*, Center for Globalization and Strategy,
- Comisión Europea, *Libro Verde*. (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Comisión europea, Bruselas (Bélgica),
- Comisión Europea, (2002). *La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*, Comisión europea, COM(2002) 347 final, Bruselas (Bélgica).
- Comisión Europea, (2005). *Restructuring and employment. Anticipating and accompanying restructuring in order to develop employment: the role of the European Union*, Comisión Europea, Bruselas (Bélgica).
- Dieter Seghezzi, Hans, (2001). *Business excellence: What is to be done?*, Total Quality Management, Vol. 12, nº 7 – 8, pp. 861 – 866.
- Freiesleben, Johannes, & Thorsten, (2004) *Quality: An Ethical Inquiry*, Total Quality Management, Vol. 15, nº 9 – 10, pp. 1209 – 1216.
- Fundación Empresa y Sociedad y CSR Europe, (2003) *Fomentar la responsabilidad y la acción social de las Pymes en España*, Fundación Empresa y Sociedad.
- FORETICA, (2001) *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, www.foretica.es.
- Freeman, R. Edward, & Ramakrishna Velamuri, S. (2005) *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*, IESE Universidad de Navarra.
- Karapetrovic, Beckmerhagen & Willborn (2003). *Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry*. International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 20 No.2.
- Labodová, Alena, (2004). *Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach*, Journal of Cleaner Production, nº 12, pp. 571 – 580.
- Lee, Thomas H., & Livada, Val, (2001). *A Holistic Approach to Innovation Management*, Center For Quality Of Management Journal, Vol. 10, nº 1.

- López Tola, Federico, (2004) *La Ley de Reforma del Marco Normativo de la Prevención de Riesgos Laborales y los Sistemas Internacionales de Gestión de la Prevención*, Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos Forestales.
- Molina, A. (2007). *La gestión integrada de la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales: estrategia de implantación y descriptores del modelo de integración*. Tesis Doctoral no publicada, Universidad Politécnica de Madrid.
- Ricart J.E., Rodríguez M.A., Sánchez P. & Ventoso L. (2005). *The Sustainable Enterprise: Learning from DJSI Leaders*, Fundación BBVA.
- Spidla, Vladimir, (2005). *Diversity and succesful workplace practices*”, Conferencia ‘*The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Bruselas (Bélgica).
- United Nations Research Institute For Social Development (UNRISD), (2004) *Corporate Social Responsibility and Business Regulation*, UNRISD, UNRISD/PB/04/1, ISSN 1811 – 0142, Suiza.
- Wilkinson, G y Dale, B. (1999). *Models of management system standars: a review of the integration issues*. International Journal of Managemet Reviews, Septiembre, Vol.1, I.3, pp.279-298
- Wilkinson, D. y Dale, B. (2001). *Integrated management systems: a model based on a total quality approach*. Managing Service Quality, Vol. 11, no. 5, pp.318-330
- Winder, Chris, (2000) *Integrating OHS, environmental and quality management satandars*, Quality Assurance, nº 8, pp. 105 – 135.

Correspondencia (Para más información contacte con):

E.T.S.I. Topografía, Geodesia y Cartografía, Campus Sur UPM, Ctra. Valencia km 7,5 (28031 Madrid)
Agustín Molina García
Phone: +34 91 336 6480
Fax: +34 91 336 7932
E-mail: agustin.molina@upm.es