



LA INTEGRACIÓN DE
LA GESTIÓN DE
LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL EN LOS
SISTEMAS DE GESTIÓN
TRADICIONALES

7/8

TENDENCIAS Y EXPERIENCIAS EN
INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

CUADERNOS
DE
CALIDAD

Nº IV 2016

Bienvenidos a la cuarta edición de los Cuadernos de Calidad. Esta colección de publicaciones teóricas y de reflexión nació en 2015 coincidiendo con la celebración del Día Mundial de la Calidad.

Los contenidos de cada cuaderno responden a las opiniones y análisis de sus autores, que comparten con la AEC la visión de una calidad transformada y transformadora.

La AEC ha puesto en marcha esta colección de Cuadernos con el objetivo de reunir en ellos todas las visiones y perspectivas de la disciplina Calidad, con la voluntad de acoger, sumar e impulsar a todos los que creemos y vivimos la disciplina Calidad como clave para el progreso de nuestras organizaciones y países.

Y es que la Calidad en sí misma lleva implícita la transformación. Hoy en día es la única disciplina del management que responde, desde una perspectiva integrada y estructurada, a los múltiples retos que impone la nueva economía.

En este volumen número IV el lector podrá seguir descubriendo nuevas tendencias de los Sistemas de Gestión. En concreto, podrá realizar un completo viaje por distintas experiencias prácticas que, sobre Integración de Sistemas dentro de sus organizaciones, nos presentan diferentes miembros de la Comunidad AEC Calidad.

1	EN PRIMERA PERSONA: PRESENTACIÓN	6
2	LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS COMO SOLUCIÓN DE EFICIENCIA: CONCEPTO Y REQUISITOS	20
3	PRINCIPALES VENTAJAS Y DIFICULTADES DE LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS	28
4	RECOMENDACIONES PRÁCTICAS PARA UNA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS EXITOSA	37
5	UNE 66177 GUÍA PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	52
6	LA HOJA DE RUTA DE LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS	66
7	LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN TRADICIONALES	75
8	LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN CON MODELOS DE EXCELENCIA	106



Cristina García Cortés

Jefe del Departamento de Evaluación y Mejora de la Calidad de ENAIRe
Coordinadora del Grupo de Trabajo "Integración de sistemas" de la Comunidad AEC Calidad

Conceptos como el de "excelencia" o "mejora de la gestión de las partes interesadas" han impregnado definitivamente, cada vez con más fuerza, el panorama empresarial español como elementos fundamentales para la supervivencia de las organizaciones. El éxito de una organización ya no depende únicamente de que se aseguren ciertos beneficios económicos sino que se adopte un enfoque multistakeholder. Cada grupo de interés tiene sus propias necesidades y confía que la dirección de la organización las tenga en consideración. Estas demandas no tienen por qué ser de índole financiera, en la mayoría de los casos son premisas medioambientales, sociales o relativas a la seguridad. Los sistemas de gestión son, a día de hoy, una de las herramientas más útiles para dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés. La implantación de un estándar de gestión es un instrumento ideal para organizar las obligaciones externas e internas, integrándolas en las pautas de trabajo diario para lograr clientes satisfechos, trabajadores implicados, sociedad favorecida, etc...

No obstante, por lo general su ámbito de aplicación es limitado (calidad, innovación, RSC, medio ambiente,...) por lo que varias organizaciones han ido desarrollando sistemas de gestión específicos que fueran dando respuesta en cada momento y de forma independiente a los nuevos requerimientos de los mercados.

El resultado de esta secuencia de implantaciones ha sido, normalmente, llegar a un escenario en el que coexisten, en una misma organización, diversos sistemas de gestión funcionando de forma paralela e independiente (calidad, ambiental, prevención de riesgos laborales, seguridad, etc.) sin una estrategia común y gobernados por diferentes responsables.

Esta situación, es altamente ineficiente porque consume recursos duplicados en gran parte de la gestión de los procesos empresariales.

Partiendo de la premisa de que los estándares que regulan los sistemas de gestión se fundamentan en los mismos principios y comparten requisitos generales similares, una de las primeras medidas que consideramos imprescindible desde la Comunidad de la Calidad es replantearse el modelo y optimizar su estructura dentro de la organización.

Diseñar una buena base para un sistema que permita su integración, facilitará una gestión mucho más eficiente en costes y permitirá en un futuro a las empresas poder incorporar nuevos estándares según vayan apareciendo en el panorama empresarial motivados por las nuevas exigencias de los mercados.

Este es el concepto de integración, sobre el que se abunda en este trabajo y que, en la muy acertada definición realizada por el Grupo Mondragón, se traduce en *"el proceso a través del cual la organización aprende a introducir criterios y especificaciones en sus procesos de modo que satisfagan a todos sus clientes (internos, externos, institucionales, partes interesadas, etc.) de forma simultánea, ahorrando costes y esfuerzos, con un espíritu innovador, autocrítico y comprometido con la mejora continua (MCC, 2000)".*

Sobre la base de lo expresado anteriormente se creó un grupo de trabajo específico en la Comunidad de la Calidad que diera continuidad al camino iniciado por el equipo anterior perteneciente al desaparecido Comité de la Calidad en los Servicios (del que tuve la suerte de formar parte junto con otros compañeros). Agradezco enormemente el esfuerzo y tiempo dedicado por los extraordinarios profesionales que he tenido el privilegio de coordinar y que paso a presentaros en las páginas a continuación.

En este documento hemos tratado de condensar la información más relevante acerca de la integración de sistemas y enriquecerla con la experiencia de organizaciones que han superado las dificultades iniciales.

Deseo sinceramente que el trabajo que hemos llevado a cabo sea de utilidad a los miembros de la Comunidad de la Calidad.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cristina', is centered on the page. The signature is fluid and cursive.

1 EN PRIMERA PERSONA: PRESENTACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO

Juan José Caballero García

Subdirector de Sistemas de Calidad – Canal de Isabel II

Encarna Ramos Aragón

Responsable de Calidad y Medioambiente – Fundación Laboral de la Construcción

Francisco José Huete

Director Dpto. Sistemas de Gestión de Servicios – FCC Servicios Ciudadanos

Marcos Tercero Fernández

Responsable Regional Business Quality & Customer Experience Manager Iberia & Latam – Transcom WorldWide

Sonia Moreno Angulo

Jefe de Servicio de Calidad y Medio Ambiente Corporativo - OHL

José Antonio Aznar García

Jefe División Calidad y Medio Ambiente - ENAIRE

Miguel Ángel Moreno Guerin

Director de Calidad - CERTIFICA PROYECTOS ID, S.L.

Francisco Ariza Díaz

Director de RSC, Organización y Sistemas - ECOEMBES

Juan José Caballero García
Subdirector de Sistemas de Calidad
Canal de Isabel II



1. ¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

A nivel del Comité de Calidad, Medio Ambiente y SST; Director General y Directores de Área. Se buscaba la mayor eficiencia en la gestión de los sistemas, en particular la documentación del sistema.

2. ¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

Los sistemas se han ido integrando progresivamente según se iban desarrollando e implantando, tal como se indica en el desarrollo del apartado del documento denominado "Experiencia Canal de Isabel II Gestión". En este sentido se puede decir que los plazos previstos se han cumplido según la planificación inicial planteada.

3. ¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

La integración de los Objetivos de Medio Ambiente y SST, desde el punto de vista de sistema de gestión unificado.

4. ¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

La consecución del logro a través del trabajo en equipo, así como la implicación y comunicación interna de todas las unidades

5. ¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

Capacidad negociadora, capacidad de intermediación y empatía, y un fuerte enfoque al cliente interno.



Encarna Ramos Aragón
Responsable de Calidad y Medioambiente
Fundación Laboral de la Construcción)

1. ¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

La decisión se adoptó a nivel de Dirección General, tras conocer las ventajas que proporcionaba integración. El planteamiento se realizó a la alta dirección en reunión de Revisión de Sistemas de Gestión. El motivo inicial fue la decisión de implantar en uno de los centros el sistema de gestión ambiental (todos los centros tenían implantado gestión de calidad) y ver que muchos de los procedimientos generales eran integrables para ambos sistemas.

2. ¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

En realidad estamos aún inmersos en la implantación de la integración, al incluir durante 2015 el sistema de gestión de seguridad y salud de los trabajadores.

No en todos los centros la implantación está teniendo el mismo ritmo, pero a nivel general los plazos de la principales fases si se han cumplido (revisión documental, auditorías internas, etc.)

3. ¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

Lo más complicado está resultando hacer entender en muchas de las actividades que los requisitos deben ser integrados en lugar de suma de requisitos de cada sistema. Otro de los aspectos es la recopilación de datos que se incluyen en el informe previo a la revisión del sistema.

4. ¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

La aceptación de la Alta Dirección y su involucración y la rápida adaptación del equipo de auditores internos.

5.¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

La persona que lidere el proyecto tiene que tener un total convencimiento, si no es difícil transmitir lo que se espera conseguir. Además es muy importante conocer muy bien la organización en todos los sentidos, pero especialmente en cuanto a los procesos de gestión que se llevan a cabo.



Francisco José Huete

**Director Dpto. Sistemas de Gestión de Servicios
FCC Servicios Ciudadanos**

1. ¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

Aunque la iniciativa partió del Departamento de Sistemas de Gestión, desde el momento en que se lo propusimos a la Dirección General se mostró totalmente favorable al proyecto, por lo que contamos en todo momento con su apoyo.

2. ¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

La parte de integrar la documentación del Sistema duró 6 u 8 meses. La integración como tal, creo que es un proceso que nunca llega a acabarse, por eso en ningún momento nos propusimos un plazo cerrado.

3. ¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

Convencer a los Técnicos de Prevención de Riesgos Laborales y a los de Gestión de Calidad y Medio Ambiente de que la integración era positiva para todos. Supongo que cada uno quiere defender su "parcela" dentro de la organización.

4. ¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

El comprobar que la gente que utiliza el Sistema de Gestión, percibe de forma más clara que el sistema es una herramienta que le ayuda en su trabajo diario. Cuando cumplen con alguno de los requisitos del sistema, pierden un poco la idea de que lo hacen "porque nos lo piden los de Prevención" o "esto lo hago para los de Calidad".

5. ¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

Liderazgo, capacidad para manejar equipos multidisciplinares y sobre todo capacidad para ponerse en el lugar de la gente que tiene que llevar a cabo los procesos y saber qué es lo que esperan del sistema de gestión.

Marcos Tercero Fernández
*Responsable Regional Business Quality &
Customer Experience Manager Iberia & Latam*
Transcom WorldWide



1. ¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

Lo primero que quisiera señalar es que en el caso de Transcom la decisión fue más allá de integrar sistemas de gestión. La necesidad en 2012 fue la de crear e implementar un sistema de gestión. Para ello se utilizaron varias normas: ISO 9001, UNE-EN 15838 y COPC, estas dos últimas específicas de la industria del Contact Center.

El sistema de gestión creado fue el resultado de la integración de los diferentes requisitos y enfoques de las tres normas anteriormente citadas teniendo como objetivo paralelo (además de la creación del propio sistema) la certificación de los servicios que Transcom prestaba en León bajo la norma UNE-EN 15838, siendo así la primera compañía en conseguirlo en España.

Tras la aprobación de la propuesta de proyecto por parte de la dirección general fue la propia Alta Dirección quién hizo suyo el objetivo final.

Los motivos principales de la creación del sistema y certificación del mismo fueron:

- Enfocar a la organización hacia la gestión por procesos a través de un sólido Sistema de Gestión.
- Interconectar áreas y departamentos, aislados en su trabajo diario, mediante la gestión por procesos.
- Dar visibilidad holística al Comité de Dirección de las problemáticas del centro de León así como de los planes de mejora implementados.

Ser la primera compañía en España en certificarse bajo la norma UNE-EN 15838.

2. ¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

La creación del modelo integrado y su implementación requirió ocho meses de trabajo y se cumplieron los plazos correspondientes.

3. ¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

Hubo dos aspectos complicados de recoger en el sistema y que resultaron fundamentales a la hora de obtener el éxito en el proyecto.

El primero de ellos la creación de una cultura de gestión por procesos a todos los niveles de la organización. Es un básico a tener en cuenta en todo proyecto de esta índole pero llevarlo a cabo no es nada sencillo si no se planifica bien y se realiza de forma cercana y efectiva. Sin duda la gestión de las relaciones interpersonales se mostró clave en este aspecto.

El segundo aspecto fue la integración de procesos corporativos en el sistema. Transcom es una multinacional compuesta de varias regiones con ciertos procesos transversales y que en algunos casos no cumplían en su momento con los requerimientos de la norma a certificar. En este sentido hubo que saltar barreras de dimensiones más que apreciables para poder adaptar los procesos de tal forma que no perdieran su esencia corporativa y que fuesen compliance con los requerimientos de certificación:

4. ¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

La mayor satisfacción personal fue y sigue siendo, sin ningún tipo de duda, observar que el sistema es utilizado y "sentido" como propio por las diferentes posiciones de la organización. Ver cómo áreas operativas utilizan por ejemplo enfoques de mejora continua de forma autónoma sin que tenga que haber un área específica detrás de ello no tiene precio.

5. ¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

Para mí hay tres cualidades esenciales:

- La experiencia y conocimiento en este tipo de proyectos se hace fundamental para la consecución del éxito en la implantación de un sistema de gestión como herramienta de trabajo diaria y no como un mero trámite hacia la obtención de un certificado.
- El liderazgo como cualidad fundamental que hace que mueva a todos los estamentos de la organización, de forma vertical y transversal, hacia el objetivo común.
- Disponer de visión holística de la organización ya que permite acercarte a las diferentes problemáticas desde diferentes ángulos y puntos de vista.



Sonia Moreno Angulo

Jefe de Servicio de Calidad y Medio Ambiente Corporativo
OHL



1. ¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

Comité de Calidad y Medio Ambiente; Director General y Directores de Área. El motivo principal fue establecer unas bases comunes y mínimas para el cumplimiento de las políticas declaradas, e incorporar en la sistemática general al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud. Tradicionalmente el Grupo contaba con una integración de Calidad y Medio Ambiente en cada una de las divisiones. Los primeros pasos se realizaron en las divisiones de OHL Construcción e OHL Concesiones de forma voluntaria y no coordinada. Tras analizar la necesidad, se consideró oportuno coordinar un único grupo de trabajo.

2. ¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

La integración de los procesos básicos (No conformidades, Acciones Correctivas, Auditoría Interna, Formación, Comunicación y participación, Requisitos legales y otros requisitos, Situaciones de emergencia) requirió de cuatro meses con un equipo de redacción de 3 personas y un equipo de revisión de 15 personas.

La aplicación de dichos procesos es variable por divisiones. Actualmente se considera que el sistema está integrado en todas las divisiones y en todas las zonas geográficas donde se aplica.

3. ¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

Dos aspectos:

- Seleccionar el "mínimo común denominador" sobre el que trabajar. La gestión presenta muchos procesos, pero es interesante empezar por aquellos más básicos y de mayor aplicación.
- La definición y el acuerdo, por parte de los representantes de cada división, de las frecuencias y registros mínimos imprescindibles. Cada actividad y cliente tiene unas necesidades concretas que deben ser atendidas sobre la base de los requisitos básicos de la empresa.

4. ¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

El consenso final logrado entre todos los integrantes.

5. ¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

Capacidad de análisis, conocimiento profundo de las actividades y sus problemáticas, creatividad y empatía hacia otras áreas y necesidades.

José Antonio Aznar García
Jefe División Calidad y Medio Ambiente
ENAIRe



1. ¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

La integración se decidió al máximo nivel de la empresa. Fue propuesta por el Director de Planificación y aprobada por la Directora de Navegación Aérea. El principal motivo fue terminar con la ineficiencia que suponía el gran número de unidades certificadas de manera separada dentro de la organización, y homogeneizar el funcionamiento de un único Sistema de Gestión.

2. ¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

La integración completa llevó un año y medio, y los plazos se ajustaron bastante a la planificación inicial.

3. ¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

En primer lugar, la coordinación del esfuerzo de todas las unidades. Para ello, creamos un Comité de Integración en que estaban representadas las distintas direcciones de la casa. También fue ardua y complicada la concreción de los 82 procesos que componen el Mapa de Procesos de ENAIRe.

4. ¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

Ha resultado gratificante el ver cómo ha ido madurando el Sistema, cómo las distintas unidades han ido haciendo suyos sus procesos, estableciendo y monitorizando sus indicadores, asumiendo nuevo sistema de gestión documental,... En definitiva, se ha vivido un cambio cultural difícil de imaginar cuando comenzamos la tarea de integración.

5. ¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

Recabar el apoyo imprescindible de la Dirección que te dota de autoridad; realizar una buena planificación realista; diseñar una coordinación horizontal eficaz; una buena comunicación que vaya explicando el proyecto y sus ventajas; no decaer, perseverar y perseguir a los discolos de forma implacable.



Miguel Ángel Moreno Guerin
Director de Calidad
Certifica I+D

1. ¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

Como máximo responsable del holding en materia de Calidad, Medio Ambiente y PRL, la decisión de la integración de los sistemas se decidió desde mi área de responsabilidad. El principal motivo fue la búsqueda de la eficiencia en los Sistemas. Eran muchas Sociedades dentro del Holding para muchas diferentes actividades, y había que buscar la máxima eficiencia en la aplicación de los requisitos de los diferentes Sistemas de gestión.

2. ¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

La integración de 14001 en 9001 se llevó a cabo en año y medio largo. Se cumplieron los plazos previstos para el proceso de implantación, pero no se cumplieron los plazos para el proceso de certificación, principalmente porque en la primera auditoría en uno de los Centros se detectaron unas deficiencias que retrasaron todo el proceso. Posteriormente a esta integración se integró un sistema de gestión de seguridad de la información, un sistema de gestión de seguridad alimentaria y un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

3. ¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

En mi caso los aspectos más complicados fueron los requisitos más "visibles" de cada uno de los Sistemas. Los requisitos a nivel documental al final se cumplen, de una manera u otra, pero los requisitos más visibles de cada sistema de gestión son los más complicados. Por ejemplo, para 14001 la gestión del reciclaje, el tema del orden y la limpieza, etc., y para 18001, el tema EPI's de los trabajadores, llevar a cabo las tareas diarias de forma segura, etc.

4. ¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

Aparte de, por supuesto, haber conseguido las diferentes certificaciones, el comprobar cómo los sistemas implantados han contribuido a mejorar la Organización, desde la limpieza de los centros, instalación de equipos nuevos de reciclado, reducción de costes de averías, de consumos. Mayor control en el gasto de EPI's. Mayor control, seguimiento y análisis de los accidentes, con la consiguiente ventaja de reducción de los incidencias de siniestralidad, etc.

5. ¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

En mi caso particular, eficiencia, don de gentes, capacidad analítica y capacidad de resolución de problemas.



Francisco Ariza Díaz

Director de RSC, Organización y Sistemas
ECOEMBES

1. ¿A qué nivel jerárquico se decidió realizar la integración en tu organización y cuáles fueron los principales motivos?

La integración fue propuesta por el Director de RSC y aprobada por el Comité de Dirección de la compañía. Los principales motivos fueron la necesidad de coordinar y homogeneizar esta actividad en las diferentes áreas de la compañía y aprovechar las sinergias con los procesos de conocimiento de la satisfacción del cliente que forman parte de sistema de gestión de la calidad.

2. ¿Cuánto tiempo requirió la integración? ¿Se cumplieron los plazos previstos inicialmente?

La integración está actualmente en marcha y requerirá algo más de un año, requirió un año entre el diseño del proyecto, la consulta los grupos de interés y áreas interlocutoras y el establecimiento de objetivos, herramientas y procedimientos comunes e integrados con los de calidad.

3. ¿Qué aspecto te resultó más complicado de llevar a cabo?

Lo más crítico y a la vez complicado es diseñar un sistema sencillo que responda a las necesidades de todas las áreas sin convertirse en algo inmanejable por la variedad de grupos de interés a tener en cuenta, la gran cantidad de canales de comunicación existentes y la heterogeneidad de los temas relevantes a tratar. Asimismo, definir los métodos de contraste y percepción de los grupos de interés acerca de la gestión de Ecoembes de los asuntos materiales e integrarlos en los procesos de valoración de la satisfacción de los clientes es crucial para aprovechar sinergias y obtener una información muy valiosa a la hora de tomar decisiones.

4. ¿Y qué te produjo mayor satisfacción personal?

Ver que el proyecto ayuda a gestionar un proceso tan importante para una empresa como la nuestra, cuyo trabajo se basa en la colaboración con los grupos de interés del SIG de residuos de envases. Además contribuye a una gestión eficiente de este proceso, y la eficiencia es la principal máxima de Ecoembes.

5. ¿Qué cualidades crees que son imprescindibles para acometer un proyecto de este tipo?

Un buen conocimiento de los procesos de la compañía y de las diferentes metodologías de medida de la percepción y consulta de los grupos de interés que existen. Un enfoque práctico que permita diseñar soluciones sencillas pero eficaces y sobre todo ser flexibles a la hora de interpretar las normas y metodologías existentes para el dialogo con stakeholders, ya que se trata de una actividad que viene muy determinada por la cultura corporativa.

LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN TRADICIONALES

En demasiadas ocasiones se ha identificado a la calidad con lograr la satisfacción del cliente, o con cumplir ISO 9001, pero ¿Podemos considerar que tiene calidad en su gestión una empresa que...?:

- produce barato y bien, pero contamina el medio ambiente
- genera grandes beneficios a sus accionistas pero no respeta los derechos humanos de sus empleados y proveedores.
- logra un elevado nivel de satisfacción en sus clientes pero, tanto sus accionistas como sus empleados no obtienen el mínimo nivel de compensación económica.
- consigue la satisfacción de sus clientes, inversores y empleados, pero que incumple sus responsabilidades con la sociedad.

La respuesta a estos dilemas indicados es un claro no; el concepto "Calidad" ya se entiende como algo más extenso a lo que es la sola creación de valor al inversor o la satisfacción del cliente.

Seguramente el lector habrá escuchado alguna vez en su empresa algo como: "el objetivo de la empresa es crear valor al accionista" o "no somos ninguna ONG".

Efectivamente, en el pasado, la responsabilidad de la empresa con la sociedad era la creación de riqueza y empleo; sin embargo, hoy día se va imponiendo, afortunadamente, el concepto de "sostenibilidad" en las organizaciones y en la sociedad en general. Y para alcanzar la sostenibilidad hay que gestionar la empresa con responsabilidad social, es decir: al aspecto económico se le suman los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno, y todo ello bañado en valores morales.

En los capítulos anteriores hemos revisado diversos aspectos y métodos para la integración de sistemas de gestión.

7.1 Introducción a los sistemas de gestión de la RSC

Cualquier empresa u organización que quiera asegurar su perdurabilidad actualmente, debe dejar de lado el paradigma clásico de empresa en que los negocios se orientan a maximizar los beneficios y toda la gestión va dirigida a ese objetivo. La sociedad actual reconoce a las empresas como un actor que, en muchos casos concentra más poder y riqueza que algunos países, y que, por tanto, tienen la posibilidad de ejercer un importantísimo papel en mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, e incluso de cambiar los modelos económicos.

Las empresas concentran recursos no sólo financieros sino de conocimientos, tecnología, patentes, en definitiva, capital intelectual, así como capacidad relacional -relaciones con clientes, proveedores, administración, tercer sector, etc.- y tiene un ámbito de influencia muy amplio desde proveedores y consumidores en un enfoque clásico, hasta el tercer sector, organismos internacionales y la administración en un enfoque de miras amplias.

Esta ampliación de las miras de la empresa tiene su reflejo en los procesos de gestión de la misma: el énfasis se situaba antes, con una actitud reactiva, en que lo que se gestiona es el producto y el cliente o consumidor y todos aquellos procesos relacionados con proveer de un producto adecuado (proveedores, fabricación y producción, atención al cliente...). En el nuevo paradigma de

empresa, los procesos gestionados son mucho más amplios, desde la gestión de riesgos no sólo económicos, sino sociales, ambientales y éticos, y sus consecuencias reputacionales, pasando por la identificación de expectativas de los grupos de interés y las oportunidades que pueden suponer, hasta las fases de post consumo y uso responsable de los productos y servicios comercializados.

Enfoque clásico	Nuevo paradigma de empresa
Cliente/ Consumidor	Consumidor y ciudadano; Grupos de interés en general
Procesos de producción, calidad en materias primas y productos finales	Responsabilidad en la cadena de suministro, sostenibilidad de las materias primas y continuidad del suministro, productos y servicios producidos de forma responsable, que no mermen el valor ni la capacidad de la sociedad en el futuro.
Gestión de riesgos financieros	Gestión de riesgos económicos, sociales, ambientales y éticos
Identificación de oportunidades de negocio	Identificación de expectativas de los grupos de interés y oportunidades de negocio asociadas
Innovación al servicio de la calidad, del consumidor, de generar beneficios económicos	Innovación al servicio de la sociedad. Valor compartido entre sociedad y empresa
Filantropía	Involucración social en causas alineadas con la actividad y estrategia de la empresa. Uso de recursos intelectuales y relacionales de la empresa para compartir valor con la sociedad.

7.2 Normas de referencia de la RSC

ISO 26000, SR10 Y SGE21

En los últimos años han aparecido varias normas de referencia en responsabilidad social corporativa y algunas que tratan en profundidad determinados ámbitos más concretos de la RSC. Las principales normas de enfoque amplio o 'paraguas' son SGE 21 de Forética, ISO 26000 de la Organización Internacional de Estandarización y SR10 de IQ Net. A su vez hay normas que desarrollan o regulan mucho detalle algunas parcelas: OSHAS 18000 para prevención de riesgos laborales, SA8000 para condiciones laborales, los estándares de AA1000 para identificación, priorización y respuesta a los retos de la sostenibilidad empresarial y su aseguramiento y para el dialogo con los grupos e interés, incluso directrices para la rendición de cuentas como Global Reporting Initiative (GRI) o International Integrated Reporting Framework (<IR>), entre otros estándares. Hay además iniciativas nacionales o sectoriales a una menor escala aún, como efr o empresa familiarmente responsable o SEDEX para cadenas de suministros éticas y sostenibles.

La aparición de estas normas paraguas en materia de Responsabilidad Social y sus sistemas de gestión certificables complican la integración de sistemas aún más ya tienen alcances mucho más amplios que los sistemas que hasta ahora tenían implantados las empresas, principalmente, calidad y medio ambiente.

Muchas empresas utilizan estos sistemas como base para, a raíz de sus requisitos fundamentales y de la documentación existente, añadir los requisitos propios de un sistema de Responsabilidad Social, sea cual sea la norma de referencia (ISO 26000, SG 21, SR10, EFR, etc....). Esto supondrá que la implementación sea mucho más sencilla.

Las organizaciones han venido implementando Sistemas de Gestión de manera separada, iniciándose en esta materia, en la mayor parte de los casos, con el Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001, continuando con los Sistemas de Gestión Ambiental basados en ISO 14001 y los Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud de acuerdo con OSHAS 18001.

En cualquier caso el hecho de que las tres normas de referencia en RSC compartan los elementos y estructura clásica de los sistemas de gestión ISO facilita mucho la implantación y la integración con los sistemas de gestión basados en la ISO 9001 y la ISO 14001.

A modo de resumen, en la siguiente tabla se incluyen las principales ventajas e inconvenientes de cada una de las tres normas de referencia en RSC, a la hora de emplearlas para integrar la RSC en la compañía y en nuestros sistemas de gestión:

Norma	Estructura ISO	Certificable
SGE21	Altamente compatible con estructura ISO	Sí
<p>(+) Muy sencilla lo cual facilita su integración y deja espacio para profundizar en distinta medida en los diferentes ámbitos.</p> <p>(-) Apenas incluye detalle ni referencias sobre los el alcance de los ámbitos a incluir, por ejemplo, Derechos Humanos, derechos laborales, etc.</p>		
ISO 26000	Sí	No
<p>(+) Muy completa. Contiene muchas referencias útiles a documentos, estándares y organizaciones que tratan en profundidad los ámbitos que abarca. Trata el alcance de los ámbitos con mucho detalle.</p> <p>Es la mejor opción a la hora de usarla como Guía de implantación para ver qué materias fundamentales o ámbitos constituyen la responsabilidad social.</p> <p>(-) Es compleja por el nivel de detalle que contiene y por presentar un enfoque muy teórico orientado a describir de qué tratan los principales temas incluidos en cada ámbito, más que a explicar desde un punto de vista práctico como debe ser su gestión.</p>		
SR10	Sí	Sí
<p>(+) Da suficiente información sobre el alcance de los ámbitos y tiene información y referencias relevantes que permiten acudir a estas fuentes para ampliar información teórica. Cruce con norma ISO 26000 muy útil.</p> <p>Es un punto medio entre practicidad/sencillez y exhaustividad de las normas SGE21 e ISO 26000</p>		

Por lo expuesto anteriormente vamos a abordar cómo se haría la integración empleando la ISO 26000 como guía y después comentaremos algunos aspectos específicos para emplear como guía la SGE21.

7.3 Integración de RSE en las organizaciones de acuerdo con las recomendaciones establecidas en la norma UNE-EN-ISO 26000:2012 Guía de Responsabilidad Social

Esta norma internacional proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social, el reconocimiento de la responsabilidad social y la involucración con las partes interesadas, las materias fundamentales y los asuntos que constituyen la responsabilidad social, así como sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización. Antes de entrar en materia, parece recomendable recordar los **7 Principios de la Responsabilidad Social**, tal y como vienen recogidos en el capítulo 4 de la norma:

- 1. Rendición de cuentas:** Una organización debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente.
- 2. Transparencia:** Una organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente.
- 3. Comportamiento ético:** Una organización debería tener un comportamiento ético.
- 4. Respeto a las partes interesadas:** Una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.
- 5. Respeto al principio de legalidad:** Una organización debería aceptar que el respeto al principio de legalidad es obligatorio.
- 6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento:** Una organización debería respetar la normativa internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto al principio de legalidad.
- 7. Respeto a los derechos humanos:** Una organización debería respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad.

En definitiva, para una plena integración de la RSE en la organización, será necesario revisar todos los procesos y procedimientos de forma que pueda garantizarse el cumplimiento de estos siete principios fundamentales en el funcionamiento diario de la organización y hace las siguientes recomendaciones:

- Asegurar que las prácticas de gestión establecidas reflejan y abordan la responsabilidad social de la organización.
- Identificar las maneras en que los principios de la responsabilidad social, las materias fundamentales y los asuntos se aplican a las diversas partes de la organización;
- Si resulta adecuado al tamaño y la naturaleza de la organización, establecer departamentos o grupos dentro de la organización para revisar y corregir los procedimientos operativos, para que sean coherentes con los principios y materias fundamentales de la responsabilidad social;
- Tener en cuenta la responsabilidad social al llevar a cabo las operaciones de la organización;
- Incorporar la responsabilidad social en las prácticas relativas a las compras y a la inversión, la gestión de los recursos humanos y otras funciones de la organización."

También indica la norma "Los valores y la cultura existentes en una organización pueden tener un efecto significativo en la facilidad y el ritmo con el que la responsabilidad social pueda ser completamente integrada en toda la organización. Para algunas organizaciones, donde los valores y la cultura ya están claramente alineados con aquellos de la responsabilidad social, el proceso de integración podría ser bastante sencillo. En otras, algunas partes de la organización podrían no reconocer los beneficios de la responsabilidad social y podrían ofrecer resistencia al cambio. Podría llegar a ser necesario un esfuerzo sistemático durante un periodo de tiempo extenso, para integrar un enfoque de responsabilidad social en esas áreas".

La norma ISO 26000 en su capítulo 7.4.3 recuerda que: "También es importante reconocer que el proceso de integrar la responsabilidad social en toda la organización no se lleva a cabo de inmediato ni al mismo ritmo para todas las materias fundamentales y los asuntos. Puede ser de ayuda desarrollar un plan para abordar algunos asuntos de responsabilidad social en el corto plazo y otros en un periodo más largo. Dicho plan debería ser realista y tener en cuenta las capacidades de la organización. Los recursos disponibles y la prioridad de los asuntos y acciones relacionadas".

Fórmula sencilla para una primera integración en los sistemas de Calidad y Medio ambiente de los principios básicos de la Responsabilidad social recogidos en ISO 26000

Para que una organización pueda empezar a asegurar el cumplimiento de los 7 Principios fundamentales de la RSE en su funcionamiento diario, el siguiente esquema puede servir de gran ayuda facilitando algunas pautas para comenzar con la andadura de integrar la RSE en el sistema integrado de la compañía:

Principios RSE	Opciones y recomendaciones
<p>1. Rendición de cuentas: Una organización debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente. (punto 4.2 de la ISO 26000).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Valorar la adopción de los principios de rendición de cuentas establecidos por la AA1000PS. - Revisar los procesos y procedimientos para: <ul style="list-style-type: none"> o Implantar la triple cuenta de resultados o Elaboración de memoria RC anual de acuerdo con estándares internaciones (preferiblemente verificada por tercera parte) - Ajustar los indicadores del sistema integrado hasta contener aquellos requeridos por los estándares bajo los que se reporta periódicamente (Ej. GRI/Pacto Mundial/AA...)

Principios RSE	Opciones y recomendaciones
<p>2. Transparencia: Una organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente (punto 4.3 de la ISO 26000).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar internamente e informar sobre: <ul style="list-style-type: none"> ○ Los impactos conocidos y probables resultado de la actividad de la organización sobre la sociedad y el medio ambiente. ○ La forma en que se implementan y revisan sus decisiones ○ Normas y criterios frente a los cuales la organización evalúa su desempeño RC.
<p>3. Comportamiento ético: Una organización debería tener un comportamiento ético (punto 4.4 de la ISO 26000).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definición pública de los valores de la organización. - Estructuras de gobernanza que promuevan un comportamiento ético de la organización. - Introducción de mecanismos de Buen Gobierno e instrumentos para su garantía de cumplimiento (Código ético, canal de denuncias, canal de relaciones con accionistas, etc.).

Principios RSE	Opciones y recomendaciones
<p>4. Respeto a las partes interesadas: Una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas (punto 4.5 de la ISO 26000).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Valorar la adopción de los principios para el involucramiento con las partes interesadas establecidos por la AA1000ES. - Elaboración de un mapa de grupos de interés de la organización (internos y externos) - Mecanismo de recogida de las necesidades y expectativa de los diferentes grupos de interés - Introducción en los procesos y procedimientos de entradas con las necesidades y expectativa de los diferentes grupos de interés de la organización. - Seguimiento y medición del grado de respuesta de la organización a las necesidades y expectativa de sus diferentes grupos de interés. - Estos conceptos han sido incorporados recientemente como requisitos en los estándares ISO 9001 e ISO 14001 de 2015. Podrían alimentar al apartado de RSC desde el punto de vista ambiental y de cliente y usuarios.
<p>5. Respeto al principio de legalidad: Una organización debería aceptar que el respeto al principio de legalidad es obligatorio (punto 4.6 de la ISO 26000).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Normalmente el cumplimiento de la legalidad ya viene garantizado a través de los sistemas bajo las diferentes normas en las que la organización pudiera estar ya certificada (ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18000, etc....).

Principios RSE	Opciones y recomendaciones
<p>6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento: Una organización debería respetar la normativa internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto de legalidad (punto 4.7 de la ISO 26000).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar el espectro normativo aplicable a los diferentes procedimientos a la normativa internacional que se desea asumir por la organización de acuerdo con lo expresado en sus políticas marco. - 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 medida de lo posible. - Establecer los procedimientos para comunicar el cumplimiento de normativas supranacionales de carácter voluntario como respuesta a las políticas suscritas.
<p>7. Respeto a los derechos humanos: Una organización debería respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad (punto 4.8 de la ISO 26000 y ver apartado 6.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En situaciones en los que la ley o su implementación no proporcionan la protección adecuada de los derechos humanos, establecer mecanismos que permitan acatar el principio de respeto a la normativa internacional aplicable.

7.4 Integración de RSE en las organizaciones de acuerdo con las recomendaciones establecidas en la norma SGE 21 de Forética

El sistema de Gestión Ética y Responsabilidad Social (SGE 21) es una herramienta de gestión desarrollada por Forética para cualquier tipo de organización que desee integrar de forma voluntaria aspectos sociales y ambientales en sus operaciones empresariales y en sus interacciones con los grupos de interés.

La SGE 21 permite a las organizaciones establecer un sistema de gestión ético y socialmente responsable. Puede ser aplicado a toda la organización, o sólo a alguna área específica de negocio, dando cumplimiento a cada uno de los puntos que aborda la norma. El sistema de gestión ético y socialmente responsable debería considerarse como parte del sistema de gestión integral de la empresa y, como tal, compatible e integrable con los sistemas de calidad, medio ambiente, PRL o innovación, entre otros.

El sistema SGE 21 es compatible con otras normas de referencia, como los convenios de la OIT, las normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, GRI o las Líneas Directrices de la OCDE, entre otras.

La norma SGE 21 ha sido elaborada de conformidad con varios documentos de referencia y teniéndolos en cuenta, tales como:

- Comunicaciones de la Comisión Europea (2002 y 2006)
- El cuestionario de evaluación de la sostenibilidad de empresas de SAM Research, Índices de sostenibilidad de Dow Jones.
- La Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la Organización Internacional del Trabajo.
- Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales
- Las directrices aplicables de la Organización Internacional del Trabajo.
- Los criterios de inclusión de la FTSE4Good Index Series de 2008.
- La Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, versión G.3, de la Global Reporting Initiative.

- La norma ISO 9001⁴
- La norma ISO 14001
- La norma ISO 19011:2002.
- La norma OHSAS 18001:2007.
- El Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- Social Accountability 8000 (SA8000).

La norma SGE 21 establece **nueve áreas de gestión** sobre la que se construye el sistema y la integración a través de esta norma recurre a un enfoque muy práctico en el que podemos ir diagnosticando por áreas de gestión cuál es el grado de alineamiento de la empresa con los requisitos que exige:

1. Alta Dirección
2. Clientes
3. Proveedores
4. Personas que integran la organización
5. Entorno Social
6. Entorno Ambiental
7. Inversores
8. Competencia
9. Administraciones Públicas.

Sobre cada una de las áreas anteriores se establecen una serie de requisitos de carácter sistemático y las organizaciones adaptan la norma a sus circunstancias particulares a través de distintas figuras como el código de conducta, el comité de ética etc. Un conjunto de documentos formales y otras evidencias permiten a la compañía demostrar el cumplimiento del estándar, quedando todo recogido en el manual de gestión ética.

Fórmula para una primera integración en los sistemas de calidad y medio ambiente de los principios básicos de la RSE recogidos en la norma SGE 21 de Forética.

⁴ Los estándares ISO 9001 e ISO 14001 han sido revisados en 2015, habiendo sido publicadas nuevas versiones. Habrán de tenerse en cuenta los nuevos requisitos en la integración con SGE21.

Esta norma contempla las normas ISO 9001 e ISO 14001 y es una buena opción si una empresa tiene ya implantadas dichas normas ya que convalida plenamente la gestión de la calidad y del medio ambiente a través de dichas normas y construye sobre la misma estructura el resto de ámbitos a abordar: ética, proveedores, entorno social, inversores, etc.).

En organizaciones que hayan ido orientando su gestión a la RSE no resultará demasiado complicado cumplir con lo previsto en la norma de Forética si existe un firme compromiso de la alta dirección.

Al final de este capítulo, para facilitar este análisis, se facilita una tabla⁵ que pone en relación las distintas normas/estándares más comúnmente utilizados por las empresas con la norma SGE 21 de Forética.

7.5 Integración de RSE en las organizaciones de acuerdo con las recomendaciones establecidas en la norma SR10 de IQNet

Se trata de un esquema voluntario de responsabilidad social dirigido a cualquier tipo de organización, grandes o PYMES, públicas o privadas, de cualquier sector, tanto si empieza a enfocarse de manera socialmente responsable, como si ya lo ha hecho y necesita una sistemática y una herramienta que, además le permita comunicar sus logros.

Sus principales ventajas son:

- Mejora en el gobierno corporativo (gobernanza) y en la sostenibilidad al considerarse los aspectos económicos, sociales, ambientales y de buen gobierno que facilita el acceso a nuevos mercados.
- Disminución de los riesgos de la organización (Operativos, reputacionales, ambientales, de financiación, etc.) y mejora en la licencia para operar.
- Incremento de la confianza y credibilidad mediante la demostración ante terceros del compromiso público y de mejora con la sociedad, el medio ambiente y los grupos de interés reconocido por un tercero independiente (AENOR e IQNet).
- Diferenciación, mejora de la reputación, reconocimiento y difusión internacional a través de la red IQNet.

5 Tabla relacional facilitada por Forética y actualizada según la ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 y completada por la AEC con la relación de la norma con la ISO 26000 y la SR10.

- Facilita y favorece la elaboración de informes y reportes de sostenibilidad y responsabilidad social (GRI e IIRC).
- Aumento de la competitividad y mejora de la información y comunicación con el entorno y con los grupos de interés.

IQNet SR10 tiene el mayor alcance de todas las normativas y, por lo tanto, es capaz de acoplar en sus requisitos los de las demás, logrando así incluir los aspectos económicos, ambientales, sociales y de buen gobierno que se incluyen en una variedad de sistemas:

- Sistema de Gestión de la Calidad
- Sistema de Gestión Medioambiental.
- Sistema de Gestión Ética / Responsabilidad Social.
- Sistema de Gestión de Riesgos.
- Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Sistema de Gestión Energética.
- Sistema de Gestión de la Seguridad en Sistemas de Información.
- Sistema de Gestión de la Innovación.
- Sistema de Gestión Documental.
- Sistema de Gestión de la Información Financiera.
- Sistema de Gestión de la Diversidad.
- Sistema de Gestión del Conocimiento.
- Sistema de Análisis de Puntos Críticos de Control.
- Códigos de Buen Gobierno
- ...

Puede ser una buena idea, para definir un sistema de gestión adaptado a su organización, ir tomando los requisitos de cada normativa que necesite cada organización e ir incluyéndolos en un esquema, por ejemplo el que proponemos, IQNet SR10.

En las normas tenemos las mejores prácticas de cada disciplina; sería como una gran caja de herramientas, de la que cada organización iría tomando las que necesitara.

Haciendo un paralelismo con los sistemas de TI en las empresas, sería ir integrando en un ERP los módulos que necesite cada empresa.

El inconveniente de esta idea es que la organización no obtendría probablemente una certificación completa, pero las ventajas supondrían que la organización se gestionaría con las mejores prácticas en cada disciplina de gestión a nivel mundial en muchos casos.

7.6 Integración de la RSC en sistemas de gestión tradicionalmente implantados

INTEGRACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE CONTENIDO Y ALCANCE.

La implantación de un Sistema de Gestión de la RSE en una compañía parte de dos premisas:

- que la empresa ya disponga de un sistema de gestión de calidad y/o medio ambiente, y amplíe su alcance a la norma de RSE que haya decidido implantar;
- que la empresa implante un sistema de gestión de la RSE en origen, en función de la norma de RSE que vaya a implantar.

La primera de ellas es la más común, sobre todo en aquellas empresas con una cultura consolidada de control interno y con un grado de madurez elevado de sus sistemas de gestión. De forma general este tipo de compañías implanta en primer lugar un Sistema de Gestión de la Calidad, según la norma ISO 9001, con un enfoque basado en procesos, seguido por un Sistema de Gestión Ambiental, según la ISO 14001, basado en la protección del entorno y la prevención de la contaminación o EMAS, y por último, un sistema de gestión de PRL, según la norma OSHAS 18001.

La integración de la RSE en sistemas de gestión ya existentes es más eficiente por la confluencia de aspectos que ya se controlaban de manera tradicional. No obstante, el alcance de la RSC sigue siendo más amplio y supone crear una cultura en la compañía y alinear su estrategia a los ámbitos contemplados por la RSE. Adicionalmente las nuevas versiones de las normas ISO 9001 e ISO 14001, publicadas ambas en 2015, ya incluyen ámbitos en materia de RSE, como la gestión de riesgos o el diálogo con las partes interesadas, lo que facilitará aún más su integración.

Pero, ¿qué cambios supondría en un sistema de gestión tradicional? Aparte de la alineación de la estrategia de la compañía, habría que:

- ampliar el alcance,
- modificar la política de calidad y/o medio ambiente existente para incluir aspectos no comunes identificados en las normas de RSE,
- modificar los valores que mueven a la compañía para incluir el enfoque de RSE,
- incluir objetivos con enfoque en RSE en el programa de objetivos y metas de los sistemas de gestión tradicionales,
- identificar, evaluar y cumplir los requisitos legales en materia de RSE, como legislación de DD.HH. o prácticas laborales,
- modificar procedimientos ya existentes y/o crear unos nuevos que describan las acciones, periodicidades y responsabilidades en materia de RSC,
- incluir indicadores para asegurar un correcto seguimiento y mantenimiento de los procesos de RSE,
- incluir acciones formativas y motivacionales en materia de RSE en el Plan de Formación de la compañía.
- registrar acciones correctivas y/o preventivas cuando se detecten desviaciones o posibles desviaciones en materia de RSE,
- en el caso de que la norma implantada en materia de RSC sea certificable, realizar auditorías periódicas e integradas en las auditorías de los sistemas tradicionales,
- identificar los grupos de interés de la compañía y los aspectos que consideran materiales para establecer mecanismos de comunicación que permitan conocer sus necesidades y satisfacer sus expectativas.
- establecer un comité / grupo de trabajo en materia de RSC o integrarlo en la estructura de los ya existentes, para analizar la situación y evolución de los procesos de RSC de forma periódica, así como incluir ámbitos de RSC en la revisión anual por la dirección del sistema tradicional.

La segunda de las opciones planteadas en este apartado, la implantación de un sistema de gestión de la RSE que integre la gestión de la calidad y el medio ambiente, supone la elección e implantación de una norma de las analizadas en apartados anteriores para introducir los ámbitos en materia de RSE en la operativa diaria de la compañía. Muchas de estas normas, a parte del texto de la propia norma, aportan una guía orientativa sobre cómo implementarlas.

INTEGRACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE ESTRUCTURA.

A continuación se muestra una tabla resumen de los aspectos estructurales y que confluyen en las normas de los sistemas de gestión tradicionales y las de contenido en RSE:

Aspectos estructurales	CALIDAD ISO 9001	MEDIO AMBIENTE ISO 14001, EMAS	SGE21	ISO 26000	SR10
Política	X	X	X	X	X
Misión/visión	X	X	X	X	X
Valores	-	-	X	X	X
Manual, Procedimientos	X	X	X	X	X
Seguimiento y monitoreo: indicadores	X	X	X	X	X
Mejora continua: objetivos y metas	X	X	X	X	X
Códigos de Buenas Prácticas o Conducta	-	X	X	-	X
Definición responsabilidades	X	X	X	X	X
Cumplimiento requisitos legales aplicables	X	X	X	X	X
Evaluación clima laboral	-	-	X	-	-
Definición de Plan de Formación	X	X	X	X	X
Creación Comité	X	-	X	-	-
Modelos de relación de Grupos de Interés	-	-	X	X	X
Revisión anual por la Dirección	X	X	X	-	X
Verificación y certificación: auditorías	X	X	X	-	X
Descripciones de puestos	X	X	X	-	-

Aspectos estructurales	CALIDAD ISO 9001	MEDIO AMBIENTE ISO 14001, EMAS	SGE21	ISO 26000	SR10
Identificación de aspectos que puedan afectar a la actividad	-	X	X	X	X
Informes de Acción Social	-	-	X	-	-
Identificación de Riesgos	X	X	X	-	-
Presentación de Cuentas Anuales	-	-	X	-	-
Ciclo Deming (PDCA)	X	X	X	X	X

MATRIZ ENTRE LAS NORMAS DE RSC Y OTRAS NORMAS TRADICIONALMENTE IMPLANTADAS EN LAS COMPAÑÍAS

SGE21	ISO 26000	SR10
6.1. ALTA DIRECCIÓN	7.4 prácticas para integrar la responsabilidad social en toda la organización	5. Responsabilidad de la dirección
6.1.1. CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN Y NORMATIVA	6.2 Gobernanza de la organización	5.6 Requisitos legales y otros requisitos
6.1.2. POLÍTICA DE GESTIÓN ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	5 Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas, 6.2 Gobernanza de la organización, 6.3.3 Asunto 1: Debida diligencia.; 6.3.4 Asunto 2: Situaciones de riesgo para los derechos humanos	5.2 Política de responsabilidad social
6.1.3. CÓDIGO DE CONDUCTA	5.2.2 Reconocer los materias fundamentales y los asuntos pertinentes de responsabilidad social; 7.2 Relación de características de una organización con responsabilidad social. 7.4.2 Establecimiento del rumbo de una organización hacia la responsabilidad social	4.2 Requisitos de la documentación; 4.2.1 Generalidades; 4.2.2 Manual de responsabilidad social; 5.1 Compromiso de la dirección; 6.2 Competencia, formación y toma de conciencia; 7.2. Gobierno de la organización

SGE21	ISO 26000	SR10
6.1.4. COMITÉ DE GESTIÓN ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	5 Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas; 6 Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social; 6.2 Gobernanza de la organización	4. Sistema de Gestión de la responsabilidad social, 4.1 Requisitos generales; 7.1 Requisitos del sistema de gestión de responsabilidad social ante los grupos de interés
6.1.5. RESPONSABLE DE GESTIÓN ÉTICA/RSC	6.2 Gobernanza de la organización	5.3 Planificación
6.1.6. OBJETIVOS E INDICADORES	6.2 Gobernanza de la organización	5.3 Planificación
6.1.7. DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	5 Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas; 6.3.6 Asunto 4: Resolución de reclamaciones; 6.4.5 Asunto 3: Diálogo social	5.4.3 Comunicación; 8.5 Expectativas de los grupos de interés.
6.1.8. SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	6.7.1.1 Organizaciones y asuntos de consumidores	-
6.1.9. POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN	6.3.5 Asunto 3: Evitar la compli- cidad; 6.6. Materia Fundamental: Prácticas justas de operación; 6.6.3 Asunto 1: Anti-corrupción; 6.6.7 Asunto 5: Respeto a los derechos de la propiedad	7.8.2 No injerencia; 7.4.4 Hones- tidad; 7.5.4 Honestidad; 7.8.4 Honestidad.
6.1.10. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	6.2 Gobernanza de la organiza- ción	5.3 Planificación
6.1.11. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN Y MEJORA CONTI- NUA	6.3.3 Asunto 1: Debida diligencia; 6.3.4 Asunto 2: Situaciones de riesgo para los derechos huma- nos.	5.6 Revisión por la Dirección
6.1.12. INFORME DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COMUNICACIÓN	7.5.3 Tipos de comunicación sobre responsabilidad social; Recuadro 15; 7.6.2 Aumentar la credibilidad de los informes y declaraciones sobre responsabi- lidad social	5.4.3 Comunicación
6.2. CLIENTES	6.7 Materia fundamental: Asun- tos de consumidores	7.4 Requisitos de la organización ante los clientes, usuarios y con- sumidores

SGE21	ISO 26000	SR10
6.2.1. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN RESPONSABLE	-	-
6.2.2. PRINCIPIOS DE CALIDAD	6.7.2.1 Principios; 6.7.3.2 Acciones y expectativas relacionadas; 6.7.5.2 Acciones y expectativas relacionadas; 6.7.6 Asunto 4 sobre consumidores: servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias; 6.7.8 Asunto 6 sobre consumidores: acceso a servicios esenciales	7.4.6 Bienes y servicios socialmente responsables
6.2.3. BUENAS PRÁCTICAS EN LAS RELACIONES COMERCIALES	6.3.6 Asunto 4: Resolución de reclamaciones	5.4.3 Comunicación; 7.4.5 Atención al cliente y servicio posventa
6.2.4. SEGURIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO	6.7.4 Asunto 2: Protección de la salud y la seguridad de los consumidores	7.4.6 Bienes y servicios socialmente responsables
6.2.5. ACCESIBILIDAD	6.3.7 Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables	7.3.6 Entornos accesibles
6.2.6. PUBLICIDAD RESPONSABLE	Asunto 1: Prácticas justas de marketing. Información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación	7.4.1 Promociones y publicidad
6.3. PROVEEDORES	6.3 Materia fundamental: Derechos Humanos; 6.4 Materia fundamental: Prácticas laborales; 6.6.6 Asunto 4: Promover la responsabilidad en la cadena de valor	7.5 Requisitos de la organización ante los proveedores de productos y servicios y colaboradores; 7.9 Requisitos de la organización ante la comunidad y la sociedad.; 7.5.1 Fomento de los principios de la responsabilidad social en la cadena de suministro
6.3.1. COMPRAS RESPONSABLES	6.4 Materia fundamental: Prácticas laborales	7.5 Requisitos de la organización ante los proveedores de productos y servicios y colaboradores

SGE21	ISO 26000	SR10
6.3.2. SISTEMA DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN	6.4.3 Asunto 1 sobre prácticas laborales: trabajo y relaciones laborales	7.5.2 Formalización y cumplimiento del contrato
6.3.3. FOMENTO DE BB.PP., MEDIDAS DE APOYO Y MEJORA	6.4.3 Asunto 1 sobre prácticas laborales: trabajo y relaciones laborales	7.5.2 Formalización y cumplimiento del contrato
6.4. PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN	Materia fundamental: Derechos Humanos; Materia fundamental: Prácticas laborales	0.2 Principios de los sistemas de gestión de la responsabilidad social; 7.3 Requisitos de la organización ante los empleados
6.4.1. DERECHOS HUMANOS	Materia fundamental: Derechos Humanos; 6.3.7 Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables; 6.3.10 Asunto 8: Principios y derechos fundamentales en el trabajo; 6.4.4 Asunto 2: Condiciones de trabajo y protección social; 6.4.5 Asunto 3: Diálogo social	0.2 Principios de los sistemas de gestión de la responsabilidad social; 7.3.4 Trabajo infantil; 7.3.12 Respeto a la dignidad del trabajador; 7.3.7 Asociación y negociación
6.4.2. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	6.3.7 Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables	7.3.1 No discriminación; 7.3.6 Entornos accesibles
6.4.3. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN	6.3.10 Asunto 8: Principios y derechos fundamentales en el trabajo	7.3.1 No discriminación; 0.2 Principios del sistema de gestión de responsabilidad social; Requisitos de la organización ante los empleados.
6.4.4. CONCILIACIÓN VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL	6.4.4 Asunto 2: Condiciones de trabajo y protección social	7.3.11 Conciliación de la vida personal, familiar y laboral
6.4.5. SALUD Y SEGURIDAD	6.4.6 Asunto 4: Salud y seguridad ocupacional	7.3.5 Salud y seguridad
6.4.6. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
6.4.7. FORMACIÓN Y FOMENTO DE LA EMPLEABILIDAD	6.3.9 Asunto 7: Derechos económicos, sociales y culturales	7.3.10 Formación, empleabilidad y carrera profesional
6.4.8. SEGUIMIENTO CLIMA LABORAL	-	5.4.3 Comunicación

SGE21	ISO 26000	SR10
6.4.9. REESTRUCTURACIÓN RESPONSABLE	-	-
6.4.10. CANAL DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	4.4. Comportamiento ético	5.4.3 Comunicación
6.5. ENTORNO SOCIAL	6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad	7.9 Requisitos de la organización ante la comunidad y la sociedad
6.5.1. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE IMPACTOS	6.3.7 Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables	7.9.3 Inversión en la comunidad y en la sociedad
6.5.2. TRANSPARENCIA CON EL ENTORNO	6.8.3.2 Acciones y expectativas relacionadas	5.4.3 Comunicación
6.5.3. ACCIÓN SOCIAL	6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad	7.9 Requisitos de la organización ante la comunidad y la sociedad; 5.4.3 Comunicación
6.6. ENTORNO AMBIENTAL	6.5 Materia fundamental: El medio ambiente; 6.5.6 Asunto 4: protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales	7.10 Requisitos de la organización ante el medio ambiente; 7.10.2 Preservación y restauración de los ecosistemas y de la biodiversidad
6.6.1. PREVENCIÓN DE LA CONTAMINACIÓN Y ESTRATEGIA FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO	6.5.3 Asunto 1: Prevención de la contaminación	7.10.1 Prevención de la contaminación y el cambio climático, y uso eficiente de los recursos
6.6.2. IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES E IMPACTOS	6.5.4 Asunto 2: Uso sostenible de los recursos; 6.5.5 Asunto 3: Mitigación y adaptación al cambio climático	7.10.1 Prevención de la contaminación y el cambio climático, y uso eficiente de los recursos
6.6.3. PROGRAMA DE GESTIÓN AMBIENTAL	6.5.4 Asunto 2: Uso sostenible de los recursos; 6.5.5 Asunto 3: Mitigación y adaptación al cambio climático	7.10.1 Prevención de la contaminación y el cambio climático, y uso eficiente de los recursos
6.6.4. PLAN DE RIESGOS	Recuadro 5; 6.5 El medio ambiente; 6.5.2 Principios y consideraciones	7.10 Requisitos de la organización ante el medio ambiente;
6.6.5. COMUNICACIÓN AMBIENTAL	6.5.3.2 Acciones y expectativas relacionadas	5.4.3 Comunicación

SGE21	ISO 26000	SR10
6.7. INVERSORES	6.2 Gobernanza de la organización; 6.6.4 Asunto 2: Participación política responsable	7.2 Requisitos de la organización ante los propietarios, accionistas e inversores
6.7.1. BUEN GOBIERNO	6.6 Materia fundamental: prácticas justas de operación	7.2.2 Gobierno de la organización
6.7.2. TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN	4.3 Transparencia	5.4.3 Comunicación; 7.2.2. Gobierno de la organización
6.8. COMPETENCIA	6.6. Materia Fundamental: Prácticas justas de operación; 6.6.5 Asunto 3: Competencia justa; 6.6.7 Asunto 5: Respeto a los derechos de la propiedad	7.7. Requisitos de la organización ante los competidores
6.8.1. COMPETENCIA LEAL	6.6. Materia Fundamental: Prácticas justas de operación; 6.6.5 Asunto 3: Competencia justa;	7.7. Requisitos de la organización ante los competidores
6.8.2. COOPERACIÓN Y ALIANZAS	6.6. Materia Fundamental: Prácticas justas de operación;	7.7. Requisitos de la organización ante los competidores
6.9. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	6.6. Materia Fundamental: Prácticas justas de operación; 6.6.4 Asunto 2: Participación política responsable	7.8 Requisitos de la organización ante la Administración
6.9.1. COLABORACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES	6.6. Materia Fundamental: Prácticas justas de operación; 6.6.4 Asunto 2: Participación política responsable	7.8 Requisitos de la organización ante la Administración
Aspectos de ISO 26000 y de SR10 no contemplados de ofrma explícita en SGE21	4. Principios de la responsabilidad social 6.3.9 Asunto 7: Derechos económicos, sociales y culturales 6.4.3 Asunto 1: Trabajo y relaciones laborales 6.4.4 Asunto 2: Condiciones de trabajo y protección social 6.6.7 Asunto 5: Respeto a los derechos de la propiedad	0.2 Principios de la gestión de la responsabilidad social 7.3.8 Condiciones de trabajo y salarios; 7.3.9 Acuerdo de trabajo 7.3.9 Acuerdo de trabajo 7.3.8 Condiciones de trabajo y salarios; 7.3.9 Acuerdo de trabajo 0.2 Principios de la gestión de la responsabilidad social

INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

	GRI CALIDAD		MEDIO AMBIENTE	PRL	OSHAS	SEGURIDAD DE LA	ACCESIBILIDAD	DDHH	SA	CONCILIACIÓN
	ISO 9001	ISO 14001, EMAS	18001	INFORMACIÓN ISO 27000	ISO 17001	8000	EFR			
6.1.1. CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN Y NORMATIVA	X	X								
6.1.2. POLÍTICA DE GESTIÓN ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	X	X								
6.1.6. OBJETIVOS E INDICADORES	X	X								
6.1.7. DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	X	X								
6.1.8. SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN				X						
6.1.10. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	X	X								
6.1.11. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN Y MEJORA CONTINUA	X	X								
6.1.12. INFORME DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COMUNICACIÓN	X	X								
6.2.2. PRINCIPIOS DE CALIDAD		X								
6.2.3. BUENAS PRÁCTICAS EN LAS RELACIONES COMERCIALES	X									
6.2.4. SEGURIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO	X									
6.2.5. ACCESIBILIDAD					X					
6.3.1. COMPRAS RESPONSABLES		X					X			
6.3.2. SISTEMA DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN	X	X					X			
6.3.3. FOMENTO DE BB.PP., MEDIDAS DE APOYO Y MEJORA	X	X					X			
6.4.1. DERECHOS HUMANOS							X			
6.4.3. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN							X			
6.4.4. CONCILIACIÓN VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL									X	
6.4.5. SALUD Y SEGURIDAD			X				X			
6.4.6. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	X	X								
6.4.7. FORMACIÓN Y FOMENTO DE LA EMPLEABILIDAD	X	X								
6.5.1. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE IMPACTOS		X								
6.5.2. TRANSPARENCIA CON EL ENTORNO		X								

INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

	GRI CALIDAD MEDIO AMBIENTE PRL OSHAS SEGURIDAD DE LA ACCESIBILIDAD DDHH SA CONCILIACIÓN						
	ISO 9001	ISO 14001, EMAS	18001	INFORMACIÓN ISO 27000	ISO17001	8000	EFR
6.6.1. PREVENCIÓN DE LA CONTAMINACIÓN Y ESTRATEGIA FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO		X					
6.6.2. IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES E IMPACTOS		X					
6.6.3. PROGRAMA DE GESTIÓN AMBIENTAL		X					
6.6.4. PLAN DE RIESGOS		X					
6.6.5. COMUNICACIÓN AMBIENTAL		X					
6.7.2. TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN		X					



EXPERIENCIA ECOEMBES (ISO 9001+ISO 14001+RSC)

Francisco Ariza Díaz

Director de RSC, Organización y Sistemas
ECOEMBES

La integración de la identificación de requisitos legales

El enfoque responsable del negocio ha estado presente en Ecoembes desde el origen de la compañía, debido fundamentalmente a su condición de entidad coordinadora del Sistema Integrado de Gestión de residuos de envases domésticos (SIG).

Este modelo se basa en la colaboración público-privada de multitud de actores implicados en el ciclo del envase: desde las empresas envasadoras y distribuidoras de productos envasados que, conforme a la Ley de envases, deben sufragar el sobrecoste de la gestión de los residuos de sus envases, pasando por las administraciones públicas locales que son las responsables de proporcionar a los ciudadanos el servicio de recogida de los residuos, hasta los ciudadanos que consumen productos envasados y deben separar los residuos de envase en sus hogares.

Este ciclo termina en la industria de gestión de residuos que se ocupa de su recogida, selección y reciclado para volver a incorporar los materiales recuperados en el ciclo productivo.

Este modelo eminentemente colaborativo exige de una gestión muy rigurosa y de relaciones basadas en la colaboración y la credibilidad. Por este motivo, Ecoembes implantó en 2002 un sistema de gestión de la calidad conforme a la norma ISO 9001 y lo integró en 2004 con un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001. Comenzando por los procesos más críticos y que requerían de mayores garantías frente a terceros como era la adjudicación a re-

cicladores de los materiales seleccionados en plantas, hasta incluir a todos los procesos de la compañía, tanto internos y de soporte como externos y operativos.

En paralelo, la compañía avanzaba en buen gobierno, ética y reporte e información, entre otros ámbitos, incrementándose la intensidad y ritmo de avance a partir de 2012 con un Plan Director de RSC con medidas en las principales áreas de relevancia en la responsabilidad corporativa.

La confluencia de tres circunstancias hizo manifiesta la necesidad de sistematizar e integrar el diálogo con los grupos de interés con el sistema de gestión de Calidad y Medio Ambiente.

1. Las nuevas versiones de las normas ISO 9001 e ISO 14001 abordaban como novedad la consulta a los grupos de interés y ya existían procesos de consulta a algunos grupos para como respuesta al requisito de medición de la satisfacción derivado de las versiones anteriores de estas normas.
2. El nuevo Plan Estratégico de Ecoembes 2016-2020 requería de una intensificación notable del diálogo y sobre todo de la involucración de las partes interesadas.
3. El volumen de canales, estudios, encuestas y en general vías de interacción con los grupos de interés era muy elevado y sobre todo no coordinado.

A finales de 2015, desde la Dirección de RSC y Sistemas, que también coordina los sistemas de gestión de la compañía, se puso en marcha un proyecto de integración con el fin de sistematizar todas las acciones de diálogo de la compañía, evitar duplicidades, aprovechar sinergias y sobre todo, hacer disponible la información obtenida para los procesos de toma de decisiones.

A largo plazo este proyecto irá incorporando otros sistemas de gestión como el de la ética y otros ámbitos de gestión para acabar en la certificación de un sistema de gestión de la RSC.

Para abordarlo se llevaron a cabo los siguientes trabajos:

- Identificación de los requisitos de las nuevas normas en cuestión de diálogo con los grupos de interés
- Identificación de las necesidades de diálogo derivadas del Plan Estratégico de la Compañía.

- Identificación y Priorización de los Grupos de Interés con un enfoque exhaustivo de cadena de valor para no pasar ningún interlocutor por alto y obtener un Mapa de GDI.
- Caracterización de los grupos de interés por niveles de interlocución áreas interlocutoras de la compañía, segmentación, etc.
- Identificación de los canales de diálogo con los GDI y sus características y periodicidad e intensidad de uso.
- Identificación de los temas relevantes para los GDI y para Ecoembes en su relación con ellos y priorización de dichos temas para obtener la materialidad.
- Definición de un Manual de Gestión del Diálogo y un "Stakeholder Toolbox" que permite definir y organizar todas las actividades de diálogo, contraste de la materialidad y medición de la percepción de los GDI de forma que se evitan duplicidades y se aprovechan sinergias.
- Desarrollo de soportes documentales y de sistemas de la información para coordinar este proceso y registrar la información y canalizarla hacia la toma de decisiones.

Unos 7 meses después nos encontramos en las fases 7 y 8 y estimamos que la integración e implantación se alargue unos 6 meses más.

Más adelante, abordaremos la integración de nuestros sistemas de gestión de la ética, la gestión de riesgos y la cadena de suministro, para ir cubriendo poco a poco todos los ámbitos de la RSC y lograr implantar un sistema paraguas que abarque toda la gestión de la compañía bajo unas premisas de sostenibilidad y responsabilidad.

Los factores que han jugado un papel importante en este proyecto que aún está en marcha han sido:

- Apoyo de la alta dirección
- Colaboración de las áreas implicadas y percepción de que el trabajo les será de utilidad y les aportará valor.
- Apoyo a las áreas en la sistematización y diseño de las tareas así como en la definición de mejoras, y en la definición de métodos de contraste de la materialidad y medición de la percepción.
- Desarrollo de los métodos de contraste de la materialidad y medición de la percepción. Para esto ha sido fundamental la experiencia

en satisfacción del cliente que nos confería la gestión del Sistema de Gestión de la Calidad.

- Desarrollo de una Guía del Diálogo y mensajes corporativos comunes.
- Interpretación flexible de los criterios y requisitos de las normas de aplicación para diseñar una fórmula útil para Ecoembes que huya del 'cumplir por cumplir'.
- Colaboración con los responsables de los sistemas de información, que pertenecen a la misma Dirección que el Área de RSC, para explorar diferentes formas de registrar l y tratar la información plenamente integradas con los sistemas corporativos.■



