

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO ELEMENTO DE COHESIÓN EN LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

IGNACIO ALDEANUEVA FERNÁNDEZ

Dpto. Economía y Administración de Empresas  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Málaga  
Calle Ejido N° 6. 29071 Málaga  
ialdeanuevaf@uma.es

## RESUMEN

El presente trabajo vincula, a través de un profundo análisis bibliográfico, dos conceptos actuales y relevantes en el ámbito de la organización de empresas: la responsabilidad social y la integración de los sistemas de gestión. Para ello, se analiza la evolución y la situación que presentan, en el contexto actual, los sistemas de gestión relativos a la calidad, al medio ambiente, a la seguridad y salud laboral y, finalmente, a la responsabilidad social. Posteriormente, se estudia el fenómeno de la integración de los sistemas de gestión, exponiendo las posibilidades y las perspectivas que ofrece en las empresas y en las restantes organizaciones. Finalmente, se realiza una propuesta sobre el papel que la responsabilidad social debe desempeñar en la integración del conjunto de los sistemas de gestión que las organizaciones tienen implantados.

**Palabras clave:** responsabilidad social, calidad, estándar, sistemas de gestión, integración.

**Código JEL:** M14.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, caracterizado por la incertidumbre, ha adquirido, en el conjunto de las organizaciones, una relevancia considerable la responsabilidad social. Cualquiera de las múltiples definiciones, procedentes de académicos y entidades, existentes sobre este concepto nos indica lo que supone en el ámbito organizacional. Al respecto, Boatright (2000) define la responsabilidad social “como la adopción voluntaria de responsabilidades que van más allá de las responsabilidades meramente económicas y legales de la empresa”. Por su parte, Archie B. Carroll (1999) señala que “la responsabilidad social empresarial abarca las expectativas económica, legal, ética y discrecional que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado”.

Aunque, en la actualidad, la responsabilidad social presenta una relevancia significativa, las primeras aportaciones se remontan a la década de los 70 del siglo pasado, curiosamente con opiniones contrarias a la inclusión de esta materia en el ámbito empresarial. Entre ellas, destaca la defendida por Milton Friedman, que señala que las empresas no deben afrontar otra responsabilidad que la de maximizar sus beneficios, lo que, bajo ciertas condiciones, equivale a maximizar el valor de su capital (Friedman, 1970).

Sin embargo, en la década de los 80, la responsabilidad social empieza a despertar un interés extraordinario en el contexto empresarial. A ello contribuye, de manera destacada, los diversos casos de corrupción cometidos por diversas empresas internacionales. Por consiguiente, podemos afirmar que la responsabilidad social supone satisfacer, por parte de la organización, de forma voluntaria, las necesidades y las demandas de aquellos grupos que tienen algún interés en la organización, valorando, además de los tradicionales aspectos económicos, otros de índole social y medioambiental.

La consideración, en el ámbito organizacional, de los citados grupos, estrechamente vinculados con la responsabilidad social, se debe a R. E. Freeman, que propuso el concepto de grupos de interés o *stakeholders*. El citado autor, los definió como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa” (Freeman, 1984). En la misma línea, Archie B. Carroll (1991) establece la relación existente entre dichos grupos y las distintas responsabilidades que deben asumir las organizaciones: económicas, legales, éticas y sociales. En cualquier caso, los grupos de interés son analizados por diferentes autores, como Donaldson y Preston (1995), que profundizan en su estudio revisando la propuesta de Freeman. Por su parte, Mitchell, Agle y Wood (1997), identifican como factores determinantes de la importancia de dichos grupos, el poder, la legitimidad y la urgencia.

En definitiva, como demuestra la literatura especializada, la responsabilidad social se estudia desde perspectivas muy variadas. Entre ellas, destaca

su incorporación a las universidades (Matten y Moon, 2008), la estrecha relación que mantiene con la ética empresarial (Fontrodona y Argandoña, 2011), con la ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2006) o con el desempeño financiero (Barnett y Salomon, 2006).

En relación con lo expuesto, destacamos que la responsabilidad social es un concepto multidimensional que, básicamente, tal y como exponen Quazi y O'Brien (2000), se puede considerar desde una doble dimensión o perspectiva: la relativa a la producción de bienes y servicios que conduzca a la maximización del beneficio y, en sentido opuesto, la referente a la satisfacción de las necesidades que demanda la sociedad.

Actualmente, se puede afirmar que la cultura de los sistemas de gestión forma parte de la mayoría de las organizaciones modernas. Aunque tradicionalmente se han considerado aquellos relativos a la calidad, al medio ambiente y a la seguridad y salud laboral, recientemente están aumentando los referidos a la responsabilidad social. Ello ha supuesto la elaboración de diversos estándares, nacionales e internacionales, que contribuyen a consolidar dicha materia, ya que los mismos establecen orientaciones y directrices para que las organizaciones socialmente responsables puedan incorporar, de manera efectiva y real, la responsabilidad social en sus políticas y en sus sistemas de gestión. Por consiguiente, al referirnos a la integración de los distintos sistemas de gestión, tenemos que considerar el papel que desempeña la responsabilidad social, analizando los vínculos que mantiene con otros sistemas y las repercusiones que ello genera en el conjunto de la organización.

## 2. LOS SISTEMAS DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Seguidamente, vamos a exponer los sistemas de gestión que han adquirido una importancia destacada en diversas organizaciones ubicadas en la gran mayoría de países. Se trata de aquellos relativos a las áreas de calidad, medio ambiente y seguridad y salud laboral. Posteriormente, nos ocupamos de la gestión de la responsabilidad social, un concepto relativamente reciente, pero que va teniendo, cada vez con más fuerza, mayor presencia en las políticas y en la gestión de las organizaciones.

### 2.1. Los sistemas de gestión tradicionales: calidad, medio ambiente y seguridad y salud laboral

Es significativo, en opinión de Heras, Casadesús y Karapetrovic (2006), el éxito alcanzado en los últimos años por los estándares de los sistemas de gestión que hacen referencia a la normalización de diversos aspectos de la

actividad de las organizaciones, como la gestión de la calidad, la gestión medioambiental, la prevención de riesgos laborales, la gestión de la innovación o la responsabilidad social. Una peculiaridad básica y relevante de los sistemas de gestión es que todas las acciones de mejora deben tener un carácter sistemático, es decir, no deben suponer una actividad esporádica que tenga su origen en un esfuerzo puntual de la dirección o en la corrección de un defecto grave. Dicha situación implica la participación, constante y significativa, de todos los miembros de la organización (Fernández, 2003).

Para Heras y Casadesús (2006), un sistema de gestión es un conjunto interrelacionado de elementos (métodos, procedimientos, etc.) mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos que pretende alcanzar. Ello supone que un sistema de gestión es una guía que explica cómo se gestiona a diario una organización, es decir, la estructura organizativa que presenta, los procesos y los procedimientos clave del negocio respecto al ámbito al que hace referencia el estándar (calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, etc.) y los responsables de dichos procesos y procedimientos. Por consiguiente, los sistemas de gestión se fundamentan en los principios básicos de la sistematización y la formalización de las tareas.

Aunque, en la actualidad, existen diversos modelos de gestión en el ámbito organizacional, como hemos indicado con anterioridad, los relativos a la calidad, con la familia de normas ISO 9000, y los referidos al medio ambiente, con las normas ISO 14000, fueron los primeros en ser valorados e implantados, de forma voluntaria, por aquellas organizaciones que se interesaban por estos temas, es decir, aquellas que comenzaron a trabajar para ser organizaciones en las que la excelencia empresarial fuera un elemento clave en su misión y abarcase el conjunto de sus objetivos. Ambos, presentan elementos comunes, tales como, el compromiso por parte de la alta dirección o el papel fundamental que desempeña el denominado ciclo de mejora continua a lo largo de la vida de estos sistemas. En cualquier caso, es importante tener en cuenta al abordar este tema que, tal y como indican King, Lenox y Terlaak (2005), la certificación de estos y otros estándares, por parte de terceros, no garantiza la honestidad de las organizaciones que la solicitan.

Las normas ISO 9000, creadas en la década de los 80 del siglo pasado, por la organización con el mismo nombre, la *International Organization for Standardization*, constituyeron la base para implantar y, posteriormente, certificar en diferentes empresas un sistema de gestión de la calidad. No obstante, como señalan Gotzamani y Tsiotras (2002), detrás de muchas certificaciones, por parte de empresas de diversos sectores, se encuentran presiones externas, certificaciones de organizaciones competidoras y asuntos publicitarios. Por el contrario, aquellas empresas que buscan, a través de la certificación, mejoras en la calidad y en la satisfacción del cliente son las que consiguen añadir valor en las operaciones que desarrollan.

La difusión de las normas ISO 9000 ha facilitado la expansión de otros estándares de los sistemas de gestión, destacando, entre ellos, las normas ISO 14000 de gestión medioambiental y el Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales, conocido como Reglamento EMAS “*Eco-Management and Audit Scheme*”, que han supuesto, en el ámbito de las organizaciones, un aumento de las preocupaciones por el impacto que generan en el medio ambiente al desarrollar sus actividades.

Las organizaciones que poseen la certificación ISO 14001 consiguen diversos beneficios, tales como, mejorar la concienciación ambiental y la rendición de cuentas en todos los niveles de la organización, reducir las emisiones y los residuos al medio ambiente, alcanzar mejoras considerables en relación con la comunicación interna y las alianzas externas, etc. (Briggs, 2007). Sin embargo, y según Bansal y Hunter (2003), el impacto de la Norma ISO 14001 es, sobre todo, social y los beneficios directos por su implantación no siempre son evidentes para la organización afectada. En relación con el Reglamento EMAS, destacamos que supone la adquisición de mayores compromisos, en comparación con la Norma ISO 14001, por parte de las organizaciones que deciden implantar un sistema de gestión medioambiental según las directrices que establece el citado estándar. Al respecto, Emery (2004) indica que el Reglamento EMAS es más riguroso que la Norma ISO 14001, obligando a la organización a proporcionar mayor información acerca de su desempeño ambiental. En cualquier caso, como analizan Steger, Schindel y Krapf (2002), se ha constatado que la presencia del Reglamento EMAS en las organizaciones de diversos países europeos depende, entre otros factores, de la cultura propia de cada uno de ellos y de la situación que presente la competencia nacional.

Por último, en el ámbito de la seguridad y salud laboral, hacemos referencia a las normas OHSAS 18000, *Occupational Health and Safety Assessment Series*, ya que constituyen un estándar relevante de los sistemas de gestión de la prevención de riesgos laborales. Los elevados niveles de siniestralidad laboral registrados en diversos tipos de empresas, en países de todo el mundo, han originado una creciente aceptación del estándar internacional certificable OHSAS 18001. Concluyendo, el citado estándar lo aplican aquellas organizaciones que desean implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de la seguridad y salud laboral para eliminar o minimizar los riesgos del personal (Fernández, Montes, Vázquez, Sánchez-Toledo y Fernández, 2009).

Los estándares expuestos se caracterizan por tener en común una metodología de creación, una estructura y un proceso de implantación y verificación por parte de terceros. En relación con lo expuesto y según Heras, Bernardo y Casadesús (2007), la OHSAS 18001, relativa al campo de la seguridad y salud laboral, se creó de tal forma que fuera compatible con la ISO 9001 e ISO 14001 para facilitar a las organizaciones la integración

de los sistemas de gestión. En el mismo sentido, se desarrolló la Norma UNE 166002, que además tiene, como pusieron de manifiesto Benavides y Quintana (2005), una destacada dimensión estratégica. Esta norma, de ámbito nacional, pertenece a la familia de normas UNE 166000, relativas a la gestión de las actividades de I+D+I. En dicho contexto, también hacemos referencia a la Norma UNE 66177, relativa a la integración de los sistemas de gestión.

En relación con lo expuesto, destacamos que la expansión de los estándares correspondientes a los ámbitos de la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales se encuentra reforzada por aspectos como el número creciente de empresas que los implementan y certifican. Por otro lado, existen debilidades, como la falta de estudios que determinen los efectos que generan en el desempeño real de las organizaciones (Heras, 2011).

En definitiva, la cultura de los sistemas de gestión supone un valor añadido en las organizaciones actuales, que desarrollan su actividad en un entorno de incertidumbre considerable, ya que, a través de una correcta implantación, las organizaciones alcanzan importantes mejoras en términos de eficacia y eficiencia. Hemos expuesto los tres sistemas de gestión más utilizados por las organizaciones. Sin embargo, existen otros que presentan, cada vez más, una importancia extraordinaria. En esta línea, analizamos, seguidamente, los sistemas de gestión de la responsabilidad social.

## 2.2. Los sistemas de gestión de la responsabilidad social

A continuación, exponemos las diferentes normas y estándares, tanto en el ámbito nacional como internacional, que constituyen la base normativa de la responsabilidad social. La gestión de la responsabilidad social no presenta un estándar internacional que permita la certificación de un sistema de gestión de responsabilidad social. Esto genera cierta confusión sobre la materia que nos ocupa y origina una situación totalmente contraria a la que presentan las áreas que hemos analizado con anterioridad, esto es, calidad, medio ambiente y seguridad y salud laboral.

A pesar de la situación descrita, destacamos, en el ámbito de la responsabilidad social, la Norma ISO 26000, de carácter internacional y cuya aparición ha sido relativamente reciente, concretamente en el año 2010. Elaborada por el organismo normalizador por excelencia, la *International Organization for Standardization*, proporciona orientación a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño o ubicación, sobre conceptos, características, principios y prácticas de responsabilidad social. Para ello, la ISO 26000 establece un conjunto de principios en materia de responsabilidad social que son considerados como válidos y representativos de dicho concepto: la maximización de la contribución al desarrollo sostenible, la rendición de cuentas

o *accountability*, la transparencia, el comportamiento ético, el respeto a los intereses de los grupos de interés o *stakeholders*, el respeto a las reglas de la Ley, a las normas internacionales y a los derechos humanos (International Organization for Standardization, 2010).

Desde su inicio, la Norma ISO 26000 ha generado cierta conflictividad al no ser certificable, existiendo dudas sobre la efectividad que alcanzará. Esta decisión concuerda con el objetivo principal que persigue el estándar que analizamos: ser una guía de responsabilidad social para toda clase de organizaciones. Por consiguiente, la norma está concebida para orientar a empresas, entidades del Estado, universidades, ONG, trabajadores, etc. a un desempeño socialmente responsable.

En relación con la integración de los sistemas de gestión, cabe destacar que la ISO 26000 presenta un nivel de concreción suficiente que permite integrar la responsabilidad social en la organización (Tejera, 2011). Al respecto, el citado estándar establece que la gobernanza, sistema mediante el cual se toman e implementan las decisiones en la organización, es un medio importante y eficaz para integrar la responsabilidad social en la misma. En cualquier caso, la organización debe revisar los procedimientos que sean necesarios para que la responsabilidad social forme parte de la misma. Dichos procedimientos, pueden incluir la aplicación de prácticas de gestión establecidas para abordar la responsabilidad social de la organización, la definición a corto plazo de metas específicas, la incorporación de la responsabilidad social en la gestión de recursos humanos, etc. Por otra parte, la organización demuestra su compromiso con la responsabilidad social cuando la integra en sus políticas, estrategias, estructuras, operaciones, y, en definitiva, cuando forma parte de la cultura de la propia organización (International Organization for Standardization, 2010).

Además de la Norma ISO 26000, existen otros estándares que contribuyen a consolidar la base normativa de la responsabilidad social. Entre ellos, destacamos la Norma SA8000, internacional y elaborada por *Social Accountability International*. Es certificable y está basada en los instrumentos internacionales de derechos humanos y las leyes laborales nacionales, siendo su principal finalidad proteger a todo el personal que se encuentre bajo el control e influencia de una empresa (Social Accountability International, 2008). Por tanto, la Norma SA8000 está dirigida a aquellas empresas que pretenden garantizar los derechos básicos de los trabajadores, así como los principios éticos y sociales. También, cabe destacar la Norma AA1000AS. Desarrollada por *Accountability*, este estándar internacional pretende garantizar la credibilidad y la calidad del desempeño y de los informes en materia de sostenibilidad (Accountability, 2008). Para finalizar en el ámbito internacional, hacemos referencia a la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad del *Global Reporting Initiative* (GRI). Con esta iniciativa, las

organizaciones interesadas pueden hacer pública la información relativa a las actuaciones que desarrollan en materia de sostenibilidad y responsabilidad social. El citado documento consta de un conjunto de principios que tienen como finalidad definir el contenido de la memoria que presentan las organizaciones y garantizar la calidad de la información divulgada (Global Reporting Initiative, 2006).

En el ámbito nacional, destaca la Norma SGE 21, elaborada por el Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Forética), cuyo objetivo es fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social de las organizaciones. Esta norma desarrolla los criterios que permiten establecer, implantar y evaluar en las organizaciones un sistema de gestión ética y socialmente responsable (Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, 2008). También, mencionamos la Especificación Técnica Certificable RS 10, elaborada por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Este estándar establece los requisitos que las organizaciones deben satisfacer para implantar un sistema de gestión de la responsabilidad social (Asociación Española de Normalización y Certificación, 2011). En este contexto, hacemos referencia a la Norma UNE 165010, ya que dicho documento establece un conjunto de criterios para que las organizaciones puedan implantar e integrar la responsabilidad social. Asimismo, se proporcionan diversas orientaciones para que la propia organización planifique, ejecute y realice el seguimiento y mejora continua de su sistema de gestión de la responsabilidad social, estableciendo objetivos realistas y viables (Asociación Española de Normalización y Certificación, 2009).

### **3. LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO ELEMENTO DE COHESIÓN**

En la actualidad, las organizaciones necesitan gestionar eficazmente sus sistemas de gestión (calidad, medio ambiente, seguridad y salud laboral, actividades de I+D+I, etc.) haciéndolos compatibles entre sí, para establecer objetivos alineados y una visión global de los sistemas y también para facilitar la toma de decisiones (Asociación Española de Normalización y Certificación, 2005). Esta necesidad de aumentar la eficacia y la eficiencia en la gestión de un variado y diverso conjunto de actividades ha originado que varias organizaciones decidan integrar sus sistemas de gestión.

Según Camisón, Cruz y González (2006), un sistema integrado de gestión es una plataforma común para unificar los sistemas de gestión de la organización en un solo ámbito, recogiendo en una base documental única diversa información (los manuales de gestión que anteriormente eran independientes, los procedimientos, las instrucciones de trabajo, los documentos técnicos y



los registros), realizando una auditoría y bajo un único mando que centraliza el proceso de revisión por la dirección.

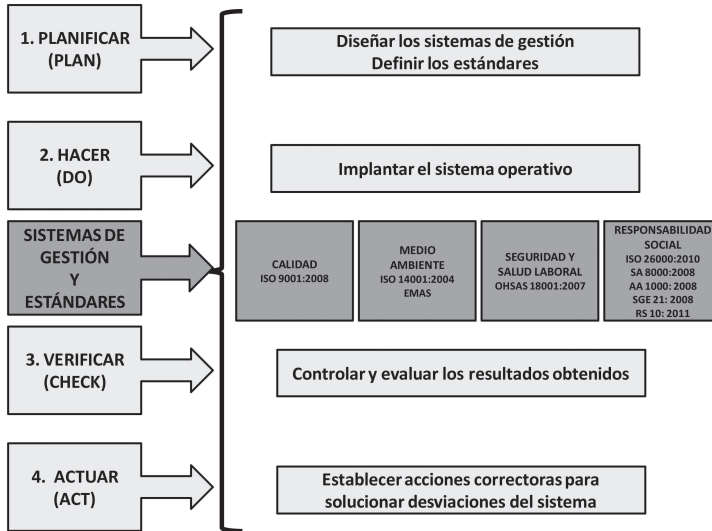
El ámbito de los sistemas de gestión se caracteriza por la constante evolución de las normas que se encuentran a disposición de las organizaciones, lo que implica que la integración es la única vía lógica para tratar y beneficiarse de dicho cambio (Karapetrovic, 2008). Teniendo en cuenta el progreso de los sistemas de gestión, cada vez es más conveniente y viable integrar, por parte de la organización, estos sistemas en uno más complejo o bien implementar, desde el principio, un sistema integrado de gestión (Labodová, 2004).

Por consiguiente, podemos afirmar que, en la actualidad, existen organizaciones, de diferentes ámbitos, que aplican distintos sistemas de gestión (calidad, medio ambiente, etc.). La integración consiste en trabajar conjuntamente con todos los sistemas de gestión, de tal forma que exista un único sistema que permita a la organización mantener o mejorar su eficacia y eficiencia (Khanna, Laroyia y Sharma, 2009). Por tanto, la integración, para Garvin (1991), se refiere al grado de alineación o a la armonía existente en una organización. Según Pojasek (2008), una vez que la organización consigue la integración de los diversos sistemas, empleando para todos ellos los mismos criterios de rendimiento y comprometiéndose con la mejora continua, aumenta la sostenibilidad de la actividad que desarrolla.

En la integración de los sistemas de gestión es necesario partir de una identificación adecuada de los procesos de la organización y de sus interacciones. Esto supone una buena definición de todos los procesos y un mapa de procesos en el que se indiquen los vínculos existentes entre ellos (Asociación Española de Normalización y Certificación, 2005). Asimismo, para alcanzar una integración efectiva es necesario la alineación de los diferentes sistemas de gestión con los objetivos y las estrategias de la organización (Zeng, Tam y Le, 2010).

Para desarrollar los diferentes sistemas de gestión, de forma eficaz y eficiente, es necesario que las organizaciones diseñen y apliquen, como ya hemos expuesto, un sistema integrado de gestión, cuyo establecimiento requerirá las etapas que se representan en la figura 1.

**Figura 1. Implantación de un sistema integrado de gestión en una organización según el ciclo de mejora continua**



Fuente: elaboración propia.

El proceso de integración de los sistemas de gestión está basado en el ciclo PDCA (planificar, hacer o implantar, verificar y actuar) de mejora continua, ya que dicho método facilita el desarrollo de la integración de sistemas (Asociación Española de Normalización y Certificación, 2005). Al respecto, una propuesta pionera sobre el tema, formulada en septiembre del año 1999 (Benavides, 2000), planteaba el desarrollo de un modelo integrado de gestión basado, además de en el Ciclo de Deming, en la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia y en la utilización de los principios de gestión del conocimiento como pilares sustentadores de la arquitectura integradora del sistema. Además, la integración de los sistemas de gestión (calidad, medio ambiente, seguridad y salud laboral, etc.) supone una oportunidad para incidir positivamente en la dinámica de las organizaciones y mejorar aspectos como la toma de decisiones o la clasificación de la documentación. Por consiguiente, además de suponer un ahorro de costes, la integración de los sistemas de gestión ofrece la posibilidad de cambiar el enfoque y el despliegue en la estrategia de la organización (Colegio de Ingenieros Técnicos Industriales de Barcelona, 2004).

Sin embargo, el grado en que una organización integra sus sistemas de gestión varía según sus necesidades específicas (McDonald, Mors y Phillips,

2003). Asimismo, Bestratén y Carboneras (2003) señalan que la integración de los sistemas de gestión debe afrontarse unificando políticas y criterios de actuación siempre que sea posible, ya que, además de contemplar las características propias de la organización, debe plantearse como una estrategia acertada para la misma. En cualquier caso, según el grado de madurez de la organización, se pueden aplicar tres métodos de integración diferentes: básico, avanzado y experto (Asociación Española de Normalización y Certificación, 2005).

En opinión de Rajkovic y Aleksic (2009), el concepto de integración de los sistemas de gestión ha sido desarrollado a partir de la idea siguiente: las organizaciones para sobrevivir y tener éxito, en un entorno altamente competitivo como el actual, deben considerar diferentes aspectos, tales como la reducción de costes, el compromiso con las políticas de calidad y de respeto al medio ambiente, el bienestar de los trabajadores, etc. Además, también se debe considerar la aparición de diversos sistemas de gestión con diferentes y, a veces, divergentes exigencias (Arsovski, 2007). Por consiguiente, la integración de sistemas se puede definir como un proceso de elaboración de diferentes sistemas de gestión con funciones específicas en un sistema de gestión, único y más eficaz, integrado. En cualquier caso, el grado de integración variará según las condiciones dominantes, las estrategias establecidas y los requisitos de las normas que definen a cada sistema (Beckmerhagen, Berg, Karapetrovic y Willborn, 2003).

A pesar de la importancia que está adquiriendo la integración de los sistemas de gestión, en el conjunto de las organizaciones, la misma, también ofrece ciertas desventajas. Por ello, exponemos los puntos fuertes y los puntos débiles que presenta, obteniendo así una idea global de las prestaciones que ofrece (véase el cuadro 1).

### Cuadro 1. Puntos fuertes y puntos débiles de la integración de los sistemas de gestión

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Creación de sinergias entre los sistemas, ya que comparten una misma filosofía de gestión.</li> <li>– Aumento de la eficacia en la gestión de los sistemas, en la toma de decisiones y en la consecución de los objetivos.</li> <li>– Optimización de los recursos y del tiempo.</li> <li>– Reducción de la documentación.</li> <li>– Reducción de costes originada por la unificación y la simplificación de la base documental, por la disminución de los recursos y del tiempo empleado en el desarrollo de los procesos integrados y, finalmente, por la integración y la unificación de los procesos de implantación, evaluación y acreditación de los sistemas.</li> <li>– Incremento de la motivación de los trabajadores.</li> <li>– Aumento de la satisfacción de los grupos de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Desaparición de la propia identidad de cada sistema de gestión.</li> <li>– Posible pérdida de puestos de trabajo.</li> <li>– Resistencias a los procesos de cambio, que exigen un esfuerzo humano y organizativo considerable.</li> <li>– Diferentes grados de implantación de los propios sistemas.</li> <li>– Grado de compatibilidad entre los principios que guían cada sistema.</li> <li>– Necesidad de recursos y capacidades adicionales para planificar y ejecutar el plan de integración.</li> <li>– Dificultad para elegir el nivel de integración adecuado al nivel de madurez de la organización.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de Camisón, Cruz y González, 2006.

En cualquier caso, y aunque continuamente se producen avances considerables, la materia que estudiamos presenta dificultades significativas, como la ausencia de un estándar internacional de sistemas integrados de gestión, aceptado universalmente, que sirva como modelo metodológico, originando ello que cada organización tenga un diseño *ad hoc* de su integración (Abad, Rodríguez y Sánchez-Toledo, 2010).

No obstante, los estudios sobre la utilización de la integración de los sistemas de gestión en las organizaciones son diversos y abarcan diferentes países. Al respecto, mencionamos varios trabajos, pertenecientes al ámbito nacional e internacional, como el estudio desarrollado por López-Fresno (2010), que se centra en la integración de los sistemas de gestión en una compañía aérea. También destaca el elaborado por Salmerón y López (2010), que analiza los riesgos asociados al mantenimiento de sistemas integrados de gestión (ERP). Fresner y Engelhardt (2004) exponen la integración de los sistemas de gestión en dos pequeñas empresas de Austria. Salomone (2008) en empresas italianas. Por su parte, Zutshi y Sohal (2005) se ocupan del citado tema en tres empresas australianas. En las empresas chinas también se analizan las posibilidades que ofrece la integración de

los sistemas de gestión, destacando el estudio empírico de Zeng, Shi y Lou (2007). En América Latina también es relevante la materia que investigamos, estudiándose su presencia en empresas turísticas colombianas (López, 2009).

En relación con lo expuesto, destacamos que es necesario, para avanzar en el ámbito organizacional, que la responsabilidad social, además de ser un elemento fundamental en la formulación de la misión y de los objetivos, actúe como elemento de cohesión en la integración de la totalidad de los sistemas de gestión que tenga implantados la organización. Ello se debe, principalmente, a que la responsabilidad social guarda una estrecha relación con la calidad, ya que los requisitos que demanda la sociedad a las organizaciones sobre el desarrollo de comportamientos socialmente responsables son, en realidad, un avance en las exigencias de calidad que se pretenden alcanzar.

Asimismo, la responsabilidad social también presenta conexiones importantes con el medio ambiente y la seguridad y salud laboral, ya que ambas constituyen pilares básicos de la misma. Al referirnos al medio ambiente, es necesario hacer referencia al desarrollo sostenible, concepto vinculado a la responsabilidad social, que, como manifiestan Walker, Pitt y Thakur (2007), supone para la empresa valorar el impacto económico, social y ambiental que genera al realizar su actividad. Además, al integrar el desarrollo sostenible en la organización se obtienen, como indica Ogalla (2006), diversos beneficios: mayores posibilidades de financiación, aumento de la motivación del personal, incremento de la confianza de los grupos de interés, una buena imagen pública, etc. En definitiva, la responsabilidad social como eje en la gestión de la organización es viable porque aglutina al resto de áreas.

En relación con la integración de la responsabilidad social en los restantes sistemas de gestión de las organizaciones, es posible utilizar el sistema de gestión ética y social, tal y como se representa en la figura 2, como base integradora que cohesione los diferentes sistemas de gestión.

Como muestra la figura 2, y se ha expuesto con anterioridad, existen varios estándares en el ámbito de la responsabilidad social, destacando en el ámbito nacional la Norma SGE 21:2008 de Forética. Se trata, según García y Rodríguez (2009), de una norma que, a priori, cuenta con posibilidades de éxito, ya que está siendo estudiada por expertos europeos, se está abriendo paso en nuevos mercados y es integrable con otros referenciales y normas.

**Figura 2. El sistema de gestión ética y social como base para la integración de los sistemas de gestión de la organización**



Fuente: elaboración propia.

La implantación del referido sistema de gestión ética y social pone de manifiesto el compromiso de la organización con la responsabilidad social, ya que ello supone asumir, de manera real, los principios que definen a la responsabilidad social. Así, se pueden satisfacer, en la medida de lo posible, las expectativas de los grupos de interés de la organización, contribuyendo al progreso de la sociedad de la que forma parte la propia organización. Asumiendo este compromiso, la organización puede avanzar hacia la consecución de la excelencia empresarial, ya que “una organización verdaderamente excelente se esfuerza en satisfacer a todos sus grupos de interés” (European Foundation for Quality Management y Club Gestión de la Calidad, 2003).

Para implantar con éxito el sistema de gestión ética y social es imprescindible que se inicie desde la alta dirección de la organización y se aplique en todos los niveles operativos de la misma. Asimismo, la organización deberá valorar el grado de compromiso que tiene adquirido con la responsabilidad social, siendo conveniente la utilización de un conjunto de indicadores para medir el desempeño y la efectividad alcanzados en materia de responsabilidad social. De esta forma, es posible conocer el grado de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos y comunicar a los grupos de interés los avances conseguidos.

La responsabilidad social es, por consiguiente, un elemento clave para integrar la totalidad de los sistemas de gestión que las organizaciones tienen implantados. Ello se debe, como indica Zwetsloot (2003), a que la responsabilidad social presenta un enfoque más amplio y estratégico que otras áreas, como la calidad o el medio ambiente, con una orientación significativa hacia las innovaciones.

Asimismo, la utilización de la responsabilidad social como elemento de cohesión permite a la organización considerar, con mayor atención, las expectativas de sus diversos grupos de interés, valorando el impacto que genera, al desarrollar sus actividades, en los mismos. Además, el compromiso con un sistema de gestión de responsabilidad social que abarque a la totalidad de la organización proporciona a la alta dirección una visión holística de la empresa (Castka, Bamber, Bamber y Sharp, 2004).

En definitiva, la consideración de la responsabilidad social en el ámbito que exponemos, el de la integración de los sistemas de gestión, es relevante en las organizaciones, ya que se asocia al progreso de las mismas. Al respecto, Castka y Balzarova (2008) vinculan la responsabilidad social con el grado máximo de madurez que alcanza la organización, siempre que la misma experimente un progreso basado en el avance de los sistemas de gestión y en las habilidades desarrolladas por las personas que la integran.

#### 4. CONCLUSIONES

En la actualidad, la responsabilidad social se ha convertido en un elemento básico en la gestión de las organizaciones. El compromiso con políticas de responsabilidad social por parte de diversas empresas u otras organizaciones, como universidades, ha sido objeto de múltiples investigaciones, procedentes de académicos y entidades diversas. Por el contrario, han sido menores los estudios relativos al papel que desempeña dicho concepto en el conjunto de los sistemas de gestión que las organizaciones tienen implantados. Este trabajo propone la utilización del sistema de gestión ética y social como un elemento básico de cohesión de todos los sistemas de gestión incorporados por la organización, ya que ofrece diversos beneficios a la misma, destacando, entre ellos, el avance que supone hacia la consecución de la excelencia empresarial, el aumento del compromiso de los trabajadores, lo que generará mayores resultados en términos de eficacia y eficiencia, y, finalmente, un mayor prestigio de la propia organización que contribuirá a la proyección de la misma.

La propuesta formulada es relevante tanto en el ámbito académico, ofreciendo nuevas líneas de investigación orientadas a la realización de estudios

empíricos sobre el éxito o fracaso que supone la aportación descrita, como en el organizacional, ya que puede fomentar la incorporación de los sistemas de gestión de la responsabilidad social que supongan el eje básico de las actividades de gestión en el conjunto de la organización. Sin embargo, el trabajo presenta algunas limitaciones, como la ausencia de resultados sobre el tema desarrollado y las posibilidades reales que ofrece en el ámbito empresarial. Teniendo todo ello en cuenta, esta propuesta puede ser empleada para incorporar, de forma real y efectiva, la responsabilidad social en el entramado organizacional.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- ABAD, J.; RODRÍGUEZ MONDELO, P. y SÁNCHEZ-TOLEDO, A. (2010): La integración de los sistemas de gestión. *Revista UNE*, 250, 24-29.
- ACCOUNTABILITY (2008): *Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS (2008)*. Londres: Autor.
- ARSOVSKI, S. (2007): Integrated management systems in local public enterprise for production, distribution and cleaning of wasted water. *International Journal for Quality Research*, 1 (2), 91-96.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (2005): *Norma Española UNE 66177. Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión*. Madrid: Autor.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (2009): *Norma Española UNE 165010 EX. Ética. Sistema de gestión de la Responsabilidad Social de las Empresas*. Madrid: Autor.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (2011): *Especificación Técnica Certificable RS 10:2011. Sistema de gestión de la responsabilidad social. Requisitos*. Madrid: Autor.
- BANSAL, P. y HUNTER, T. (2003): Strategic explanations for the early adoption of ISO 14001. *Journal of Business Ethics*, 46 (3), 289-299.
- BARNETT, M. L. y SALOMON, R. M. (2006): Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27 (11), 1101-1122.
- BECKMERHAGEN, I. A.; BERG, H. P.; KARAPETROVIC, S. V. y WILLBORN, W. O. (2003): Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20 (2), 210-228.
- BENAVIDES VELASCO, C. A. (2000): *Un modelo integrado de gestión para la empresa industrial*. Málaga: Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico de la Universidad de Málaga (Edición en CD-ROM).



- BENAVIDES VELASCO, C. A. y QUINTANA GARCÍA, C. (2005): Gestión de las actividades de I+D+I. Dimensión estratégica de la Norma UNE 166002 EX. *Forum Calidad*, 161, 26-35.
- BESTRATÉN BELLOVÍ, M. y CARBONERAS CHECA, M<sup>a</sup>. A. (2003): *Nota Técnica de Prevención 576: Integración de sistemas de gestión: prevención de riesgos laborales, calidad y medio ambiente*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales e Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- BOATRIGHT, J. R. (2000): *Ethics and the Conduct of Business*. (3<sup>a</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- BRIGGS, S. (2007): ISO 14001 Hits 10 - Year Mark. *Quality Progress*, 40 (8), 67-68.
- CAMISÓN, C.; CRUZ, S. y GONZÁLEZ, T. (2006): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación/Prentice Hall.
- CARROLL, A. B. (1991): The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.
- CARROLL, A. B. (1999): Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38 (3), 268-295.
- CASTKA, P.; BAMBER, C. J.; BAMBER, D. J. y SHARP, J. M. (2004): Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems: in search of a feasible CSR management system framework. *The TQM Magazine*, 16 (3), 216-224.
- CASTKA, P. y BALZAROVA, M. A. (2008): Adoption of social responsibility through the expansion of existing management systems. *Industrial Management & Data Systems*, 108 (3), 297-309.
- COLEGIO DE INGENIEROS TÉCNICOS INDUSTRIALES DE BARCELONA (2004): *Manual del Sistema Integrado de Gestión*. Barcelona: Autor.
- DONALDSON, T. y PRESTON, L. E. (1995): The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- EMERY, A. (2004): Setting standards and saving the environment: EMAS and ISO 14001. *Teaching Business & Economics*, 8 (3), 18-20.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT Y CLUB GESTIÓN DE LA CALIDAD (2003): *Conceptos Fundamentales de la Excelencia*. Bruselas y Madrid: Autores.
- FERNÁNDEZ HATRE, A. (2003): *Sistemas integrados de gestión*. Llanera: Centro para la Calidad en Asturias e Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- FERNÁNDEZ, B.; MONTES, J. M.; VÁZQUEZ, C. J.; SÁNCHEZ-TOLEDO, A. y FERNÁNDEZ, F. (2009): Certificación OHSAS 18001: la opinión de las empresas auditadas. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 60, 12-21.
- FONTRDONA, J. y ARGANDOÑA, A. (2011): Una visión panorámica de la ética empresarial. *Universia Business Review*, 30, 12-21.

- FORO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ÉTICA (2008): *SGE 21:2008. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. Norma para la Evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones*. Madrid: Autor.
- FREEMAN, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- FRESNER, J. y ENGELHARDT, G. (2004): Experiences with integrated management systems for two small companies in Austria. *Journal of Cleaner Production*, 12 (6), 623-631.
- FRIEDMAN, M. (1970, SEPTIEMBRE 13): A Friedman doctrine - The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, pp. 32, 126.
- GARCÍA VÍLCHEZ, E. J. y RODRÍGUEZ DE LA TORRE, H. (2009): Diseño de un sistema de gestión ética y socialmente responsable basado en la norma SGE21. *Técnica Industrial*, 282, 64-69.
- GARVIN, D. A. (1991): How the Baldrige Award really works. *Harvard Business Review*, 69 (6), 79-94.
- Global Reporting Initiative (2006): *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Ámsterdam: Autor.
- GOTZAMANI, K. D. y TSIOTRAS, G. D. (2002): The true motives behind ISO 9000 certification. Their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (2), 151-169.
- HERAS SAIZARBITORIA, I. (2011): ¿Qué fue de la isomanía? ISO 9000, ISO 14000 y otros metaestándares en perspectiva. *Universia Business Review*, 29, 66-79.
- HERAS SAIZARBITORIA, I. y CASADESÚS FA, M. (2006): Los estándares internacionales de sistemas de gestión. Pasado, presente y futuro. *Boletín Económico de ICE*, 2876, 45-61.
- HERAS SAIZARBITORIA, I.; CASADESÚS FA, M. y KARAPETROVIC, S. (2006, SEPTIEMBRE): El futuro de los sistemas de gestión de empresas basados en estándares: más allá de los sistemas de gestión de la calidad. Ponencia presentada en el XVI Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa, Valencia, España.
- HERAS SAIZARBITORIA, I.; BERNARDO, M. y CASADESÚS FA, M. (2007): La integración de sistemas de gestión basados en estándares internacionales: resultados de un estudio empírico realizado en la CAPV. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 14, 155-174.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2010): *Norma Internacional ISO 26000:2010. Guía de Responsabilidad Social*. Ginebra: Autor.
- KARAPETROVIC, S. (2008): Integrative augmentation of standardized management systems. *International Journal for Quality Research*, 2 (1), 15-22.

- KHANNA, H.; LAROYIA, S. C. y SHARMA, D. D. (2009): A survey on Indian experience on integrated management standards (IMS). *International Journal for Quality Research*, 3 (3), 1-11.
- KING, A. A.; LENOX, M. J. y TERLAAK, A. (2005): The strategic use of decentralized institutions: exploring certification with the ISO 14001 management standard. *Academy of Management Journal*, 48 (6), 1091-1106.
- LABODOVÁ, A. (2004): Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach. *Journal of Cleaner Production*, 12 (6), 571-580.
- LÓPEZ RODRÍGUEZ, A. L. (2009): Sistema integrado de gestión para empresas turísticas. *Estudios Gerenciales*, 25 (112), 131-150.
- LÓPEZ-FRESNO, P. (2010): Implementation of an integrated management system in an airline: a case study. *The TQM Journal*, 22 (6), 629-647.
- MATTEN, D. y MOON, J. (2008): Implicit and explicit CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33 (2), 404-424.
- MCDONALD, M.; MORS, T. A. y PHILLIPS, A. (2003): Management system integration: can it be done? *Quality Progress*, 10, 67-74.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R. y WOOD, D. J. (1997): Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- OGALLA SEGURA, F. (2006): *La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa*. Madrid: Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Forética).
- POJASEK, R. B. (2008): Creating a complete business management system. *Environmental Quality Management*, 17 (4), 87-95.
- PORTER, M. E. y KRAMER, M. R. (2006): Strategy & society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.
- QUAZI, A. M. y O'BRIEN, D. (2000): An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25 (1), 33-51.
- RAJKOVIC, D. y ALEKSIC, M. (2009): Corporative motives on implementation of integrated management system (IMS). *International Journal for Quality Research*, 3 (3), 1-5.
- SALMERÓN SILVERA, J. L. y LÓPEZ VARGAS, C. (2010): Modelo bidimensional de riesgos del mantenimiento de sistemas integrados de gestión (ERP). *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (3), 173-190.
- SALOMONE, R. (2008): Integrated management systems: experiences in Italian organizations. *Journal of Cleaner Production*, 16 (16), 1786-1806.
- SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (2008): *Norma internacional. Responsabilidad Social 8000. SA8000*. Nueva York: Autor.

- STEGER, U.; SCHINDEL, C. y KRAPP, H. (2002): The experience of EMAS in three European countries: a cultural and competitive analysis. *Business Strategy and the Environment*, 11 (1), 32-42.
- TEJERA, J. L. (2011): Consenso mundial en responsabilidad social. *Revista UNE*, 258, 36-39.
- WALKER, D.; PITT, M. y THAKUR, U. J. (2007): Environmental management systems: information management and corporate responsibility. *Journal of Facilities Management*, 5 (1), 49-61.
- ZENG, S. X.; SHI, J. J. y LOU, G. X. (2007): A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. *Journal of Cleaner Production*, 15 (18), 1760-1767.
- ZENG, S. X.; TAM, V. W. Y. y LE, K. N. (2010): Towards effectiveness of integrated management systems for enterprises. *Inzinerine Ekonomika*, 21 (2), 171-179.
- ZUTSHI, A. y SOHAL, A. (2005): Integrated management system. The experiences of three Australian organizations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16 (2), 211-232.
- ZWETSLOOT, G. (2003): From management systems to corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 44 (2 y 3), 201-207.