

6.1 INTRODUCCIÓN

A lo largo de los distintos capítulos del TFC se ha ido explicando cómo la Administración Pública puede desarrollar actividades de Responsabilidad Social Corporativa, ya que estas son creadoras e impulsadoras del desarrollo económico y social. Por lo que, deben aplicar en sus actividades empresariales y en sus políticas públicas el concepto de RSC.

Este TFC, refleja la necesidad de vivir en un mundo socialmente responsable con las personas, con el medioambiente, con la acción social, y también responsables con la acción del gobierno y la transparencia. Por ello, surge la necesidad de presentar una Propuesta de Mejora del Ayuntamiento de Catarroja inspirado en un modelo de gestión económico, social y medioambiental.

Esta nueva forma de gestión implica más colaboración por parte del Ayuntamiento con la sociedad, incorporando las preocupaciones de ésta como parte de su estrategia y asumiendo el compromiso de dar cuenta de sus actuaciones con la adecuada transparencia.

La propuesta de Mejora que planteo es un documento que recoge los grandes ejes estratégicos para avanzar hacia la Visión del municipio de un modo responsable, ésta es mejorar e innovar continuamente tanto en el Gobierno de la ciudad, para su continuo progreso económico y social; como en la gestión de la Administración, aumentando la satisfacción de su ciudadanía y prestando servicios que den respuesta a las necesidades de sus vecinos, adaptándose a su evolución y siendo eficientes en la gestión de los recursos.

Las principales fuentes de información a considerar en el proceso de elaboración del Plan de Mejora se clasifican en:

- La información más significativa disponible sobre la situación actual y la evolución más reciente del municipio (demografía, economía, aspectos sociales).
- Opinión de la ciudadanía a través de encuestas, sistemas de quejas y sugerencias, etc.
- Indicadores de gestión del propio ayuntamiento (actividades, procedimientos realizados, tiempos de tramitación, personas atendidas, satisfacción de los propios trabajadores...
- Análisis DAFO
- Modelo EFQM

Es necesario utilizar estas herramientas para detectar las debilidades que se han ido surgiendo a lo largo de los capítulos anteriores, ya que los mismos deberán orientarse precisamente a su superación. Para poder superarlos explicaré las diferentes áreas de mejora, así como las acciones que se deberían realizar para poder superarlas.

Los valores que deben identificarse en esta Propuesta de Mejora de RSC, son los mismos que los del Ayuntamiento de Catarroja puesto que los valores son los referentes éticos que han de orientar y describir la “forma de hacer y actuar” de la Organización. Éstos son:

- Vocación de servicio público.
- La orientación al ciudadano es el vector del Gobierno y Gestión Municipal.

- La mejora continua en búsqueda de la excelencia en la gestión es el eje que guía la actuación y el modelo de la E.F.Q.M es el referente.
- El consenso con todos los agentes sociales y grupos de interés del municipio, siendo la participación ciudadana un elemento clave de un buen gobierno.
- La coordinación entre las Administraciones Públicas es necesaria para la mejora de la satisfacción ciudadana.
- La ética y la transparencia han de presidir la actuación para la gobernanza de la ciudad.
- La consolidación de canales estables de comunicación con la ciudadanía es necesaria para conocer el grado de aceptación de la política local y el posicionamiento frente a la misma, consiguiendo de este modo un mayor grado de implicación y de conocimiento de la realidad.
- La obtención de objetivos y resultados eficientes es el compromiso ante la ciudadanía.
- El trabajo en equipo es un instrumento que genera más valor que el correspondiente a la suma de las aportaciones individuales de las personas.
- Un equipo humano que trabaja con sentido de pertenencia al Ayuntamiento, vocación de servicio público a la sociedad de Catarroja y conciencia de la repercusión exterior de su trabajo.

6.2 UTILIDADES

Esta Propuesta de Mejora permitirá conocer los objetivos estratégicos para que el municipio avance hacia una responsabilidad social corporativa, por lo que será útil tanto para el Equipo de Gobierno, como para el conjunto de la organización municipal y la propia ciudadanía.

Considero que es útil para el Equipo de Gobierno porque hace posible identificar el área a mejorar así como los objetivos estratégicos y las acciones necesarias para reducir la incertidumbre y aumentar la transparencia.

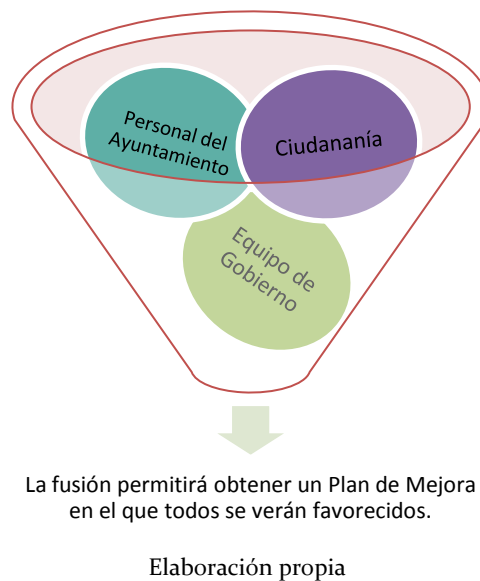
Además, el plan de mejora que a continuación presentaré permite avanzar hacia la visión del municipio, pudiendo convertir los deseos en realidades. Posibilita un debate compartido por todas las personas que componen el Equipo de Gobierno, contribuyendo así a fortalecerse como equipo y clarificar las prioridades hacia un municipio responsable.

El Plan también es útil para toda la organización, puesto que ayuda a identificar las prioridades del Ayuntamiento, estableciendo acciones y herramientas básicas para el seguimiento de la gestión. Promueve la participación de los empleados en actividades de RSC, de forma que se contribuye a lograr los diferentes objetivo estratégico.

También permite facilitar la comunicación bidireccional en la organización y al mismo tiempo mantener una estrecha relación con el ciudadano, ya que se promueve la transparencia, eficacia y eficiencia.

En cuanto, a la ciudadanía hay que destacar que es útil porque aumenta la transparencia, además permite identificar de una forma clara las estrategias municipales conociendo las actividades y servicios que se van a prestar. Garantizándose la seguridad y la calidad de los distintos servicios que se prestan desde el ayuntamiento de Catarroja.

Esquema 11. Utilidad del Plan de Mejora



6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LA PROPUESTA DE MEJORA PARA FOMENTAR LA RSC

La meta principal del Plan Estratégico de Responsabilidad Social Corporativa es establecer unas directrices de gestión con el fin de garantizar unos principios éticos y de respeto a las personas y al medio ambiente.

Esta propuesta se ha elaborado para promover la responsabilidad social en la Administración Pública, siendo mi principal objetivo desarrollar y dar a conocer un modelo de RSC que permita al Ayuntamiento de Catarroja integrar en su sistema de gestión mayor responsabilidad social, contribuyendo de este modo a un desarrollo sostenible.

Las líneas estratégicas implican el comportamiento consciente y firme del Ayuntamiento con el fin de obtener, en la medida de lo posible, un balance general positivo de sus acciones en lo económico, ambiental y social, tanto desde la perspectiva económica, como social.

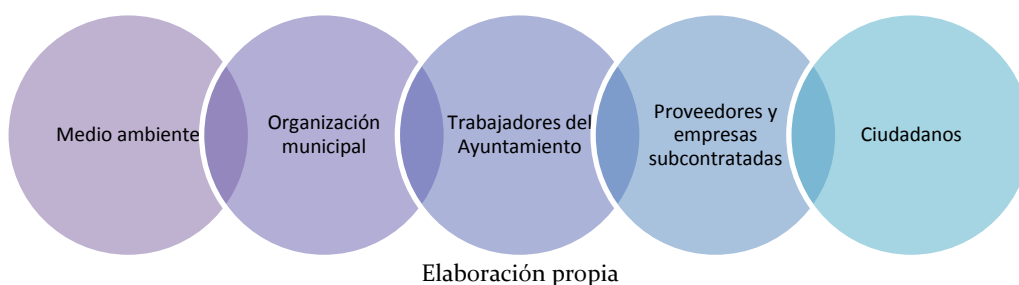
La estructura organizativa debe transformarse para poder estar más próxima a las inquietudes de los ciudadanos, debe formar a un personal motivado e implicado en RSC que ayude a conseguir una Administración más receptiva, que responda con prontitud y diligencia a nuevas necesidades, que facilite más información y que potencie una mayor participación e interconexión entre los usuarios y los empleados públicos.

En este sentido, el Ayuntamiento de Catarroja debe renovarse si quiere ser operativo con estos cometidos; la modernización de la Administración se presenta como una necesidad para fomentar la RSC.

La Administración se enfrenta a conciliar la satisfacción de los derechos individuales con la atención a los intereses colectivos; de promover la cohesión social y ejecutar las políticas públicas. Una entidad local que quiera iniciar un proyecto de RSC, debería abordar cinco áreas de actuación ya que están entrelazadas y, por lo tanto, la intervención conjunta supone un ahorro de esfuerzos:

- **Medio ambiente:** se trata del entorno que condiciona la forma de vida de la sociedad, por ello la conservación de éste es imprescindible para la vida sostenible de las generaciones actuales y futuras. Por lo que, se debe reducir los impactos ambientales, apoyando la implantación de buenas prácticas relacionadas con la gestión de residuos más allá de lo estipulado por la ley. Además, se tiene que promover la prevención de la contaminación y la consecuente lucha contra el cambio climático a través de iniciativas de reducción.
- **Organización municipal:** es la responsable de gestionar la integración de RSC en la estrategia de la organización como un elemento imprescindible, creando una cultura de mejora continua para llegar a mejorar la calidad de los servicios prestados. Así como definir políticas y códigos que garanticen unas condiciones laborales satisfactorias y el respeto por los derechos humanos, estableciendo a su vez el reglamento interno de conducta para toda la organización (Código Ético)
- **Trabajadores del Ayuntamiento:** deben impulsar las vías de comunicación, diálogo y participación con los diferentes grupos de interés para satisfacer sus expectativas y necesidades, difundir información relevante y establecer un servicio personalizado de atención al ciudadano orientado a la comprensión y resolución de sus necesidades y a la obtención de su entera satisfacción.
- **Proveedores:** desarrollar prácticas responsables en la cadena de suministro, estableciendo procesos transparentes, objetivos. Articulando mecanismos para generar alianzas estratégicas y operativas que permitan el beneficio mutuo.
- **Ciudadanos:** establecer iniciativas de sensibilización para concienciar a la sociedad sobre los impactos causados por la organización en materia de RSC y la prestación del servicio, así como fomentar la participación activa en proyectos conjuntos destinados a la promoción de la cohesión social y el desarrollo sostenible.

Esquema 12. Áreas de actuación del Plan de Mejora



Cuando hablamos de Propuesta de Mejora se debe adaptar el modelo organizativo a las nuevas necesidades que expresan el entorno, la ciudadanía, y los empleados/as. Por lo que, podemos deducir que las características básicas de la estrategia de cambio deben desarrollarse y traducirse en un plan de acción de mejora, ésta debe de estar orientado hacia:

- Orientación de la organización y, por tanto, de toda su actividad, hacia el ciudadano considerado de manera individual y colectiva, tratando de lograr maximizar su satisfacción como misión global corporativa.
- Orientación a resultados. Mejora de la eficiencia, eficacia, transparencia y comunicación en la gestión.

Esta Propuesta trata de conseguir un funcionamiento armónico de la organización, es decir, coordinado y que consiga los resultados deseados, por otro lado, debe establecer las bases para la mejora. Para ello aportare diversos ejes estratégicos:

Tabla 7. Ejes estratégicos del Plan de Mejora

Área de mejora	Ejes estratégicos
Medio ambiente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Luchar contra el cambio climático. 2. Gestionar el consumo de energía y de agua de un modo eficiente. 3. Comprar de un modo responsable. 4. Gestionar los residuos de edificios municipales de un modo responsable.
Organización municipal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer un centro de trabajo para el desarrollo profesional y personal. 2. Ampliar el compromiso de Responsabilidad social a proveedores y empresas subcontratadas. 3. Implicación con la comunidad y el tejido social. 4. Fomentar la comunicación bidireccional. 5. Clasificar las competencias para cada puesto de trabajo. 6. Fomentar la coordinación entre la vida personal y laboral. 7. Impulsar el progreso laboral. 8. Gestión financiera. 9. Trabajar en los valores de la organización. 10. Fomentar la RSC. 11. Informar de las iniciativas de RSC del Ayuntamiento.
Trabajadores del Ayuntamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener una estrecha relación con el ciudadano y garantizar su satisfacción. 2. Conseguir un diálogo fluido. 3. Participar en jornadas de RSE. 4. Asociarse a empresas que estén a favor de la RSE y la sostenibilidad.
Proveedores y empresas subcontratadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer las expectativas y el grado de satisfacción de los proveedores. 2. Favorecer un dialogo fluido. 3. Apoyar prácticas éticas. 4. Respaldo a los proveedores del municipio. 5. Alianzas estratégicas con suministradores y proveedores.
Ciudadanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saber el grado de satisfacción del ciudadano. 2. Mejorar en la comunicación. 3. Informar sobre políticas de RSC. 4. Asegurar la calidad de los servicios.

Elaboración propia

Una vez establecidas los ejes estratégicas es necesario plantearse los objetivos estratégicos que se pretende alcanzar, éstos suministran dirección, ayudan en la evaluación, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas. También, deben ser estimulantes, coherentes y escritos en forma jerárquica preferentemente.

Para poder alcanzar estos objetivos se desarrollan acciones de mejora que incrementarán la capacidad de la organización para así llegar a cumplir todos los objetivos, estas acciones pueden ser de aplicación general y específica.

Hay multitud de acciones de RSE y no son siempre acciones costosas para la organización, siendo necesario trabajarlas de forma estratégica y global, sabiendo que la RSE es una oportunidad.

Para cada una de estas acciones de mejora el Ayuntamiento de Catarroja puede adoptar diferentes papeles de promoción de RSC, es decir, puede fomentar políticas de educación y formación entre los diversos agentes de la sociedad. Apostando por la defensa de un desarrollo sostenible en el marco de un mundo globalizado e interconectado.

Por tanto, estamos ante los cuatro roles de la Administración, así y siguiendo el «Informe del Congreso de los Diputados para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas» (MTAS 2007), expuestos ya en el capítulo 3, estos son:

- **Regulador**, define los estándares mínimos de la normativa en RSC, exigiendo más transparencia informativa, mayores controles y mejores mecanismos de supervisión ya que se viene constatando que las medidas de autorregulación no resultan en muchos casos suficientes.
- **Facilitador**, fomenta e incentiva que las empresas y los demás agentes sociales se comprometan con la agenda de RSC, aportando fondos para la investigación y para la recopilación de información o de formación.
- **Colaborador**, proporciona acuerdos estratégicos y medidas heterogéneas como: la obtención de compromisos medioambientales, el establecimiento de foros de discusión, debate y difusión de conocimiento sobre RSC, etc.
- **Promotor**, respaldando políticamente y promoviendo el concepto y la práctica de la RSC, difundiendo públicamente sus documentos oficiales de RSC.

A continuación se detallara las áreas de mejora para fomentar la RSC en el Ayuntamiento de Catarroja, así como los ejes y objetivos estratégicos, y las acciones de mejora. Además, indicaré los diversos papeles que el Ayuntamiento de Catarroja puede adoptar al realizar las acciones de mejora.

Una vez elaborada la Propuesta de Mejora, es el momento de llevarla a la práctica. Para comenzar a aplicarla, es necesario que toda la organización y los agentes externos con los que se relaciona tengan conocimiento de la misma, es decir, el Ayuntamiento ha de comunicar cómo va a cambiar su estrategia hacia una gestión socialmente responsable.

Por otro lado, es necesario evaluar la efectividad de las medidas implantadas. Para ello se realizará un informe de evaluación (o sostenibilidad), ésta es una herramienta de seguimiento y mejora para la organización, que permite conocer qué avances va logrando en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

De esta manera se ofrece la posibilidad de consultar una serie de indicadores que permitirán cuantificar si los objetivos planteados han sido alcanzados por el Ayuntamiento de Catarroja.

Tabla 13. Indicadores de medio ambiente

Área de mejora: MEDIO AMBIENTE	
Acciones de mejora	Indicadores
Realizar auditorías energéticas de los Edificios Municipales.	Número de auditorías realizadas
Promover el ahorro y la eficiencia energética.	Número de campañas para promover el ahorro energético
Aplicar criterios de construcción bioclimática.	Porcentaje de proyectos bioclimáticos
Instalar energías renovables en los edificios municipales.	Porcentaje de energías renovables instaladas
Aplicar una política interna que priorice el transporte público.	Cantidad de veces que se utiliza el transporte público
Sensibilizar a los ciudadanos.	Número de campañas de sensibilización
Establecer normativa que incluya la gestión eficiente de la energía y el agua en el interior de edificios municipales.	Número de iniciativas normativas desarrolladas
Realizar auditorías y un mantenimiento preventivo de las instalaciones.	Porcentaje de revisiones anuales.
Instalar dispositivos economizadores.	Número de dispositivos economizadores
Promover el uso eficiente del agua en el riego de parques y jardines.	Porcentaje de gasto en agua de riego
Desarrollar campañas de sensibilización.	Número de campañas realizadas para sensibilizar
Difundir la RSC entre proveedores.	Porcentaje de campañas realizadas a los proveedores
Comprar productos fabricados con procesos respetuosos con el Medio Ambiente.	Número de productos responsables con el Medio Ambiente
Aplicar criterios de sostenibilidad en la compra de material de oficina.	Porcentaje de material nuevo comprados con los criterios de sostenibilidad
Fomentar la reutilización del papel.	Porcentaje de papel reutilizado
- Colocar contenedores en los edificios municipales para la recogida del papel.	Número de contenedores de papel instalados
-Exigir a las contratadas de limpieza el uso de productos no tóxicos y no lesivos para el Medio Ambiente.	Porcentaje de productos no tóxicos utilizados

Elaboración propia

Tabla 14. Indicadores de la organización municipal

Área de mejora: ORGANIZACIÓN MUNICIPAL	
Acciones de mejora	Indicadores
-Garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación.	Porcentaje de denuncias por discriminación
-Asegurar la contratación de personal discapacitado.	Porcentaje de personal discapacitado contratado
-Valorar las necesidades formativas de todo el personal y elaborar un plan de formación anual que incluya aspectos de RSC en las sesiones formativas.	Número de cursos de formación de RSC.
-Desarrollar un sistema de gestión del cumplimiento de objetivos.	Porcentaje de objetivos cumplidos
-Adoptar medidas para la conciliación de la vida laboral y familiar	Cantidad de horas flexibles
-Evaluar el grado de satisfacción del trabajador.	Porcentaje de satisfacción del trabajador al realizar sus funciones.
-Asegurar las medidas básicas de salud seguridad y prevención de riesgos laborales.	Cantidad de accidentes en horario laboral
-Homologar los productos de compra según los criterios ambientales y sociales establecidos.	Número de productos comprados en base a los criterios medio ambientales
-Código de compras éticas de proveedores.	Número de proveedores que son éticamente responsables.
-Elaborar un Plan de Acción social específico, con acciones concretas a desarrollar (donaciones de material,ONG, etc)	Porcentaje de donaciones
-Utilizar el potencial de Internet.	Número de visitantes en la página oficial del Ayuntamiento
-Dar a conocer el Plan Estratégico de RSC.	Número de cursos realizados para promover la RSC
-Garantizar que cada departamento tenga un interlocutor de comunicación.	Porcentaje de satisfacción del trabajador con el superior.
-Sistematizar las relaciones internas de comunicación.	Número de reuniones internas
-Incrementar los contenidos de información relativa a RS en los canales de comunicación existente.	Número de cursos realizados
-Establecer un programa de actividades extralaborales para aquellos trabajadores que estén interesados.	Porcentaje de trabajadores que acuden a las actividades extralaborales
-Participación de trabajadores/as en el diseño de los planes de formación.	Porcentaje de participación de los trabajadores en guías de RSC
- Incrementar el presupuesto de formación de la plantilla.	Cantidad de dinero invertido en la formación del trabajador
- Rotación de trabajadores/as por diversos puestos para lograr la multifuncionalidad de las personas.	Porcentaje de rotaciones en los puestos de trabajo
- Acciones formativas específicas sobre RSE para trabajadores/as	Número de cursos de RSC
- Flexibilidad de horarios	Porcentaje de horas flexibles
-Reparto equitativo del trabajo	Porcentaje de igualdad de responsabilidades
- Seguimiento del historial de rotación de la plantilla.	Número de personas que rotan en el trabajo
- Potenciar las habilidades particulares	
-Apoyo y asesoramiento en casos de jubilación	Cantidad de veces que se requiere

enfermedad y despido.	asesoramiento jurídico en materia de jubilación, enfermedad y despido
- Destino de excedentes de capital a inversiones socialmente responsables (SRI)	Cantidad de inversiones de RSC
- Sometimiento a auditoría de cuentas anual (incluso en casos sin obligación legal)	Porcentaje de auditorías realizadas
- Establecer un "código de conducta"	Porcentaje de cumplimiento de la guía de RSC
- Integración valores (RSE) en misión, visión y valores de la organización.	Porcentaje de percepción de los valores en los trabajadores
- Incorporación a foros empresariales o de múltiples grupos de interés, impulsores de la RSE.	Número de trabajadores que consultan foros de RSC
- Editar memoria de sostenibilidad.	Número de memorias de RSC realizadas
- Comunicación de los logros en RSE a los trabajadores	Porcentaje de información de los logros RSC a los trabajadores
- Registro de premios y reconocimientos obtenidos.	Número de premios obtenidos

Elaboración propia

Tabla 15. Indicadores de los trabajadores del Ayuntamiento

Área de mejora: TRABAJADORES DEL AYUNTAMIENTO	
Acciones de mejora	Indicadores
-Profundizar en la relación del cliente.	Grado de satisfacción del ciudadano (encuesta)
-Evaluar periódicamente el grado de satisfacción del cliente.	Porcentaje de encuestas realizadas
-Comunicar de manera clara y transparente toda la información relativa al servicio que se ofrece.	Grado de satisfacción del ciudadano (encuesta)
-Mantener y potenciar el "compromiso con el cliente"	Grado de satisfacción del ciudadano (encuesta)
- Cauces de propuesta y participación de trabajadores/as a título personal	Número de ideas propias de los trabajadores
- Establecer cauces permanentes de diálogo con la representación de trabajadores/as	Número de reuniones
- Encuestas periódicas para conocer las expectativas y el grado de satisfacción del personal	Porcentaje de encuestas realizadas
- Información periódica sobre la empresa a trabajadores/as	Número de reuniones informativas
- Protocolo de resolución de conflictos en el seno de la empresa	Cantidad de veces que se resuelve un problema
- Difundir las "buenas prácticas" de la organización, si se puede tomar como referente	Porcentaje de uso de guías informativas de RSC
- Impulsar compromisos y código de conducta de RSC	Porcentaje de guías informativas

Elaboración propia

Tabla 16. Indicadores de los proveedores y empresas subcontratadas

Área de mejora: PROVEEDORES Y EMPRESAS SUBCONTRATADAS	
Acciones de mejora	Indicadores
-Elaborar un catálogo de proveedores, clasificados por volumen, importancia para la empresa y grado de satisfacción	Grado de satisfacción de los proveedores y empresas subcontratadas.
- Encuestas periódicas para obtener el grado de satisfacción	Porcentaje de encuestas realizadas para conocer la satisfacción.
-Servicio de atención al proveedor, recepción de quejas y reclamaciones y buzón de sugerencia	Número de quejas y sugerencias.
-Requerimiento de buenas condiciones laborales en la adjudicación de contratos de externalización	Número de denuncias
- Establecimiento criterios valorativos de responsabilidad social (junto a los criterios de precio-calidad-plazo-servicio) en las condiciones de adjudicación-adquisición	Medir los criterios valorativos positivos en las adjudicaciones-adquisiciones.
- Homologación de proveedores que recoja aspectos de RSE (protección medioambiental, códigos internos de conducta, derechos laborales, innovación, seguridad y calidad de productos...)	Porcentaje de proveedores que fomentan la RSE.
- Evitar relaciones de negocios con compañías que llevan a cabo prácticas ilegales o poco éticas	Número de contratos anulados
- Apoyo a proveedores para implantar RSE	Porcentaje de proveedores que fomentan la RSE.
- Priorizar productos de comercio justo y/o ecológicos	Porcentaje de compras con productos ecológicos
- Dar preferencia a proveedores locales	Porcentaje de proveedores locales
- Colaboración en la innovación y mejora de productos y servicios	Grado de satisfacción de los proveedores y empresas subcontratadas.

Elaboración propia

Tabla 17. Indicadores de la ciudadanía

Área de mejora: CIUDADANÍA DEL MUNICIPIO	
Acciones de mejora	Indicadores
- Elaborar un catálogo de clientes, clasificados por volumen, fidelidad y grado de satisfacción.	Porcentaje de encuestas realizadas para conocer la satisfacción del ciudadano.
- Encuestas periódicas para conocer las expectativas y el grado de satisfacción de los clientes.	Porcentaje de encuestas realizadas para conocer la satisfacción
-Servicio de atención al cliente, recepción de quejas y reclamaciones y buzón de sugerencia.	Número de quejas y sugerencias
- Sometimiento a protocolos de arbitraje, para resolución de conflictos y reclamaciones.	Porcentaje de reclamaciones
- Mejora de la información que acompaña a los productos y servicios.	Número de campañas informativas
- Incluir junto a los servicios información medioambiental y social, si es pertinente	Número de campañas informativas
- Publicidad y promoción teniendo en cuenta principios de comunicación veraz y responsable	Número de campañas informativas

-Cumplimiento de requisitos legales en estas materias.	Número de denuncias realizadas
- Información transparente y contrastable.	Porcentaje de encuestas
- Ofrecimiento de servicios que respondan a lo que se indica en la publicidad	Porcentaje de servicios realizados que están publicados en las campañas informativas
- Monitorizar el impacto de calidad, seguridad y medioambiental de los productos y servicios, durante toda su ciclo de vida	Porcentaje de encuestas de calidad

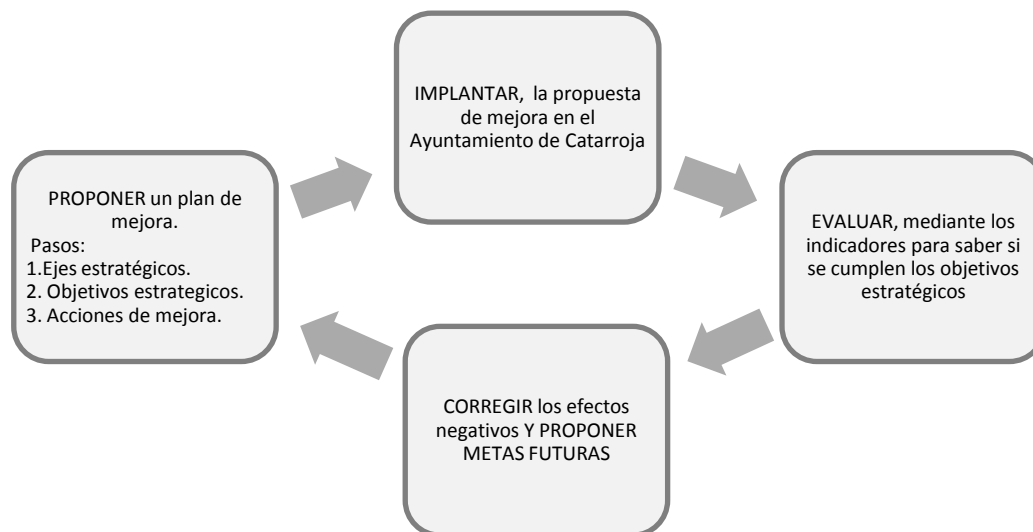
Elaboración propia

En conclusión, la Responsabilidad Social Corporativa es un modelo de gestión innovador adaptado a las nuevas demandas sociales, que supone una labor continua y constante, y que no ha de entenderse como un hecho puntual.

A partir de la realización del informe de evaluación, el ciclo se reinicia, formulando y reformulando medidas y objetivos en materia de Responsabilidad Social, y reforzando una vez más los lazos de comunicación con los diferentes grupos de interés, para recoger opiniones y sugerencias al respecto.

De nuevo la organización ha de planificar las medidas de actuación, aplicarlas, evaluar los resultados obtenidos, corregir efectos negativos y proponer metas futuras.

Esquema 13. Ciclo de la Propuesta de Mejora



Elaboración propia.

En el momento que una organización establece los pasos del ciclo retroalimentado, se encontrará en el camino hacia la excelencia de la Responsabilidad Social Corporativa.