

## El Explorador de Oportunidades para la Ética: un Referente Estratégico

Juan Ignacio Martín Castilla

Departamento de Contabilidad y Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.  
Universidad Autónoma de Madrid. Ciudad Universitaria de Cantoblanco. Ctra. Colmenar, km. 16, 28049  
Madrid. [juanignacio.martin@uam.es](mailto:juanignacio.martin@uam.es)

### Resumen

*Asumiendo que el refuerzo de la ética de la organización acompaña a ésta en la búsqueda de la excelencia, y es uno de los ejes por los que debe girar la misma, la presente comunicación propone un enfoque global, sistemático, objetivo y riguroso, que huyendo del carácter prescriptivo, y desde una óptica de reflexión, pretende orientar acerca de las posibles dimensiones a considerar, en la exploración hacia la dimensión ética de la excelencia.*

*Para ello, se parte de las siguientes premisas:*

- 1 El explorador para la ética pretende ser un instrumento de “exploración”, reflexión y orientación estratégica, que permita la estructuración del análisis de la ética y su sistematización, facilitando la identificación de las líneas de actuación para la orientación hacia la excelencia, desde la perspectiva ética.*
- 2 Dicho instrumento se orienta a facilitar un enfoque sistemático global y objetivo, aplicable a todos los ámbitos de la organización.*
- 3 El enfoque hacia la ética adoptado pretende ser proactivo y sujeto a mejora continua, como base de todo proceso que se dirija hacia la excelencia.*
- 4 El explorador para la ética se articula a partir de la definición las nueve dimensiones (o criterios) del Modelo EFQM de Excelencia.*

**Palabras clave:** Ética, Excelencia, Modelo EFQM de Excelencia

### 1. Introducción

Parece evidente que una organización embarcada en el camino hacia la excelencia orienta sus actuaciones a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes. Éstos no son sólo los clientes últimos, sino también todos aquellos grupos relevantes de interés (incluyendo las personas que integran la organización y que tienen unas determinadas necesidades y expectativas con respecto a la organización, los aliados con los que establece relaciones de colaboración y cooperación, la sociedad en su conjunto, así como todos aquellos que tienen intereses económicos en la organización).

Servir y orientarse al cliente como persona supone buscar con anhelo su bienestar en la interrelación con la organización. Para ello, hay que conocer cómo es, qué es lo que necesita y espera, que estímulos le motivan en la vida y en su interacción con la organización, hay que ser receptivo y dialogar con él, tener empatía y comprenderle. En suma, hay que tener voluntad de satisfacerlo y cuidarlo.

El carácter ético de la organización constituye la mejor lente para poder interpretar óptimamente y en su verdadera dimensión la realidad o el entorno de la organización, siendo un potentísimo enfoque que permite a ésta ser consciente del efecto que sus acciones

provocan o pueden provocar sobre las personas en sus diferentes niveles clientes (internos y externos) o sociedad en su conjunto. Para dichas organizaciones orientadas hacia la excelencia, la ética, al igual que el lenguaje, constituye la arquitectura o plataforma que articula los procesos lógicos de razonamiento y de decisión.

Desde la firme convicción de que el refuerzo de la ética de la organización acompaña a ésta en la búsqueda de la excelencia, y es uno de los ejes por los que debe girar la misma, el presente trabajo propone un enfoque global, sistemático, objetivo y riguroso, que huyendo del carácter prescriptivo, y desde una óptica de reflexión, pretende orientar acerca de las posibles dimensiones a considerar, en la exploración hacia la dimensión ética de la excelencia.

## **2. Dimensiones fundamentales del explorador de oportunidades para la ética**

Las dimensiones fundamentales en que se articula el Explorador de Oportunidades son las contenidas en los 9 Criterios del Modelo EFQM de Excelencia: Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, Procesos, Resultados en los Clientes, Resultados en las Personas, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave, por considerar dicho modelo un referente extraordinario para la estructuración del análisis y la formulación de la estrategia, permitiendo la comprensión de las dimensiones más relevantes de la realidad de la organización.

Por otra parte, y para cada pregunta en que se estructura el Explorador de Oportunidades para la Ética, existirán cuatro posibles posicionamientos en función de que la respuesta a la pregunta: Siempre, de forma sistemática; Con bastante frecuencia; Alguna vez, pero no de forma sistemática; Nunca.

## **3. Explorador para la ética en el “liderazgo”**

Se refiere a si los directivos de la organización:

- ✓ ¿Poseen concepción ética de su cargo, evalúan y son responsables ante los posibles impactos o repercusiones de la actividad de la organización sobre todos los posibles agentes o “*stakeholders*”?
- ✓ ¿Poseen especial sensibilidad e implicación por el bienestar y el servicio a las personas que integran la organización, siendo su principal valedor?
- ✓ ¿Poseen especial sensibilidad e implicación por contribuir al bienestar de la sociedad, el respeto a la legalidad y compromisos sociales?
- ✓ ¿Desarrollan la visión, misión, objetivos, metas y valores compartidos por ésta?
- ✓ ¿Orientan la actividad de la organización hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes clientes (incluido el personal), garantizando el enfoque y desarrollo adecuado de los correspondientes Sistemas de Gestión?
- ✓ ¿Buscan continuamente y ponen su empeño en la conciliación tanto de su vida familiar y profesional como de las personas que integran la organización, así como en su desarrollo humano y profesional?
- ✓ ¿Conciben a las personas (tanto las que integran la organización como a los clientes) como individuos singulares, y uno de los fines de la actividad de la organización y pone su empeño comprender y satisfacer sus necesidades y expectativas?
- ✓ ¿Son ejemplo, en su comportamiento y relaciones con los clientes internos y externos, de valores y principios éticos?

- ✓ ¿Son transparentes y garantizan el control y la transparencia en la gestión económica y financiera de la organización, informando convenientemente a todos aquellos con intereses en la misma?.
- ✓ ¿Priman los intereses de la organización y sus personas frente a los particulares?.
- ✓ ¿Exigen al resto de directivos y miembros de ésta unos valores y principios éticos en su comportamiento y relaciones con los clientes internos y externos, de valores y principios éticos?.
- ✓ ¿Son impulsores y garantes de valores y principios éticos en el comportamiento de ésta a todos los niveles, en la gestión del capital humano y en su relación con los diferentes tipos de clientes?.
- ✓ ¿Promueven y desarrollan una cultura de la mejora continua del entorno laboral y en la producción y prestación de servicio a los clientes?.
- ✓ ¿Apoyan y participan en actividades realizadas por la organización dirigidas a su contribución a la sociedad (papel social de ésta) y al progreso de la cultura y civilización?.
- ✓ ¿Admiten la crítica, son accesibles, escuchan, dialogan y dan respuesta a las personas que la integran?.
- ✓ ¿Transmiten al personal la información necesaria para el cumplimiento de sus objetivos y acerca de su papel en la consecución de la estrategia global de la organización y todo aquello que les afecte en el desarrollo de su actividad?.
- ✓ ¿Ayudan a las personas a hacer realidad sus planes, objetivos y metas, buscando el alinear sus objetivos personales y profesionales?.
- ✓ ¿Involucran, facultan para tomar decisiones, apoyan y motivan al personal en el desempeño de sus funciones y en la consecución de sus objetivos?.
- ✓ ¿Dan reconocimiento a individuos o equipos de los grupos de interés por su contribución al desarrollo de los objetivos y reputación de la organización, así como por su fidelidad?.
- ✓ ¿Evalúan, revisan y mejoran la efectividad de su liderazgo sobre los diferentes agentes, incluida la sociedad?.

#### **4. Explorador para la ética en la “política y estrategia”**

- ✓ ¿La organización posee una misión, objetivos o visión hacia dónde se quiere dirigir y unos valores compartidos y conocidos por todas las personas que la integran?.
- ✓ ¿La política y estrategia de la organización es compatible y coherente con dicha misión, objetivos y valores y, por tanto, se formula y desarrolla de forma coherente con valores y principios éticos?.
- ✓ ¿La política y estrategia de la organización tiene una concepción de la persona como fin a satisfacer y no como medio?.
- ✓ ¿La política y estrategia de la organización se basan en el conocimiento del entorno, la normativa vigente y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes agentes con algún tipo de interés en la organización, de una forma sostenible y continuada?.
- ✓ ¿La política y estrategia de la organización busca la sostenibilidad de ésta, así como del entorno?.
- ✓ ¿La organización diseña los procesos clave adecuados para el desarrollo óptimo de su política y estrategia?.
- ✓ ¿La política y estrategia de la organización evalúa los posibles impactos o repercusiones de la actividad de la organización sobre todos los posibles agentes o “*stakeholders*”, orientándola hacia la maximización de los efectos positivos sobre los diferentes agentes?.

- ✓ ¿La organización y sus directivos comunican y son garantes de los valores y principios éticos en las actuaciones de las personas dentro de la organización y con los diferentes agentes con intereses en ésta?
- ✓ ¿La organización comunica adecuadamente los objetivos estratégicos de la organización, a su personal, aliados y colaboradores, y cómo se materializan dichos objetivos a nivel individual?
- ✓ ¿La organización, mejora continuamente sus productos y servicios?
- ✓ ¿La organización desarrolla sus actividades en el marco de la competencia leal?
- ✓ ¿La organización asegura el desarrollo de mecanismos de evaluación, revisión y mejora continua de la política y estrategia, y su impacto sobre los diferentes agentes sobre los que pueda repercutir la actividad de la organización?

## **5. Explorador para la ética en la “gestión de las personas”**

- ✓ ¿La organización y sus directivos tienen una concepción de la persona como fin a satisfacer y no como recurso o medio al servicio de los fines de esta?
- ✓ ¿La organización y sus directivos conocen y son conscientes de los posibles impactos de su actividad y decisiones sobre cada individuo, asumen la responsabilidad social y se preocupan por la búsqueda del bienestar común de las personas y la sociedad?
- ✓ ¿La organización y sus directivos tienen entre sus fines el satisfacer las necesidades y expectativas de las personas que la integran, buscando la sostenibilidad de dicha relación?
- ✓ ¿La organización tiene definida y desarrolla una política de recursos humanos coherente con su misión, objetivos, valores y estrategia, implicando y colaborando con las personas y sus representantes?
- ✓ ¿La organización y sus directivos no sacrifican la búsqueda del bienestar de las personas en favor de la maximización del beneficio?
- ✓ ¿La organización garantiza unos valores éticos en la gestión del capital humano y se preocupa por el bienestar de las personas que la integran?
- ✓ ¿La organización compatibiliza sus objetivos con los de desarrollo individual (incluida la conciliación de la vida familiar) y profesional de cada persona, garantizando para ello un horario flexible, y los correspondientes permisos por maternidad / paternidad, sin comprometer la sostenibilidad de la permanencia del profesional en ésta?
- ✓ ¿La organización implica a las personas en el diseño de sus propios planes de carrera y promueve el desarrollo de las capacidades y competencias personales, permitiendo que éstas dispongan de tiempo libre para su formación?
- ✓ ¿La organización promueve el desarrollo como persona y los valores de sus integrantes, en el marco de una cultura centrada en la persona?
- ✓ ¿La organización promueve y garantiza la defensa de las convicciones personales, y su libre expresión a través de cauces adecuados?
- ✓ ¿La organización garantiza el libre ejercicio del derecho de los trabajadores?
- ✓ ¿La organización garantiza diferentes planes de carrera, incluido alternativas al ascenso sin poner en riesgo la sostenibilidad de la permanencia del profesional en ésta?
- ✓ ¿La organización promueve la integración de las personas a la organización y las estimula continuamente a sentirse partícipes de su futuro y confiadas en la misma?
- ✓ ¿La organización garantiza la imparcialidad e igualdad de oportunidades en la provisión de puestos de trabajo, en la gestión de las carreras profesionales y en las retribuciones?
- ✓ ¿La organización promueve y garantiza la igual consideración y respeto de todos sus integrantes, independientemente de la naturaleza de su trabajo y responsabilidades?

- ✓ ¿La organización supone un ejemplo para el resto de la sociedad, garantizando la presencia de la mujer en los diferentes niveles y actividades, aplicando, siempre que sean precisas, políticas precisas y poniendo a disposición recursos que permitan la conciliación con la vida familiar?.
- ✓ ¿La organización establece y desarrolla la mejora continua de las prestaciones sociales que reciben las personas que integran la organización?.
- ✓ ¿La organización promueve actividades de impulso de la cultura y las actividades sociales, así como de las relaciones sociales entre las personas?.
- ✓ ¿La organización pone a disposición del capital humano instalaciones, herramientas (y otros recursos necesarios) y un entorno laboral adecuados, que garanticen unas condiciones de trabajo y relación óptimas?.
- ✓ ¿La organización favorece y promueve la participación de las personas en las acciones formativas y en el desarrollo del conocimiento y las habilidades en cada puesto de trabajo?.
- ✓ ¿La organización mejora la empleabilidad (o cualificación del personal que le capacita para mejorar su posición profesional) a través de la experiencia y cualificación adquirida en la misma?.
- ✓ ¿La organización promueve un clima de trabajo basado en la transparencia, honestidad confianza mutua y participación, en el marco de un sentimiento de pertenencia a la organización y de compartir su misión, visión, valores y estrategia?.
- ✓ ¿La organización promueve el acercamiento de la dirección a las personas?.
- ✓ ¿La organización promueve la participación individual, la colaboración y cooperación de las personas?.
- ✓ ¿La organización promueve la evaluación del desempeño y la exigencia en la calidad del trabajo?.
- ✓ ¿La organización basa su política de recompensas, reconocimientos y atención del capital humano en valores éticos, y compatibiliza dicha política con la misión, visión, valores y estrategia de la organización?.
- ✓ ¿La organización establece sistemas justos y equívocos en dicho sentido, desarrollando mecanismos de ajuste y actualización basados en información relevante?.

## **6. Explorador para la ética en la “gestión de las alianzas y recursos”**

- ✓ ¿La organización identifica oportunidades para el establecimiento de relaciones de colaboración / cooperación, sostenibles en el tiempo, y que puedan aportar valor añadido a los productos y/o servicios ofrecidos al cliente?.
- ✓ ¿La organización integra, involucra y colabora con los proveedores y colaboradores en el desarrollo de valores y principios éticos, asegurando el mismo nivel de cumplimiento que en la propia organización?.
- ✓ ¿La organización asegura un sistema objetivo, riguroso y sistemático de evaluación de proveedores, reconociendo a los mejores?.
- ✓ ¿La organización basa sus relaciones de colaboración y cooperación en la honestidad, la transparencia y la confianza?.
- ✓ ¿La organización garantiza el pago a los proveedores en las condiciones acordadas por ambas partes?.
- ✓ ¿La organización implica y reconoce el esfuerzo de los proveedores y de otros colaboradores o aliados por la mejora continua del servicio y producto ofrecidos?.

- ✓ ¿La organización comparte su conocimiento y experiencias en la gestión ética con otras organizaciones y con la sociedad en su conjunto, con el objetivo de contribuir a la extensión y mejora de actitudes éticas en los negocios?.
- ✓ ¿La organización desarrolla procedimientos de control del gasto con relación a los objetivos del Plan y Presupuesto Anual, así como para la adecuada gestión de los riesgos inherentes a los recursos económicos y financieros?.
- ✓ ¿La organización desarrolla un seguimiento, revisión y evaluación de los procedimientos económicos y financieros, a través de auditorías, estableciendo los mecanismos adecuados de ajuste, actualización y mejora?.
- ✓ ¿La organización desarrolla un óptimo sistema de gestión medioambiental?.
- ✓ ¿La organización promueve el empleo de nuevas tecnologías que permitan el ahorro de energía, recursos, tiempo, mejora de las condiciones de trabajo y la protección del medio ambiente en general?.
- ✓ ¿La organización promueve el desarrollo de valores y principios éticos entre todos sus miembros, gestionando adecuadamente el conocimiento generado?.
- ✓ ¿La organización planifica y gestiona sus activos fijos (terrenos, locales, edificios, infraestructuras e instalaciones, equipos y materiales) de forma óptima y coherente con la consecución de los objetivos establecidos en la estrategia?.
- ✓ ¿La organización desarrolla un sistema óptimo de gestión de la conservación y mantenimiento de activos fijos que contemple todo el ciclo de vida de los mismos?.
- ✓ ¿La organización previene contra los riesgos derivados de la seguridad e higiene de los usuarios de sus instalaciones y de la comunidad en la que se ubica?.
- ✓ ¿La organización garantiza la gestión adecuada y, en su caso, confidencialidad de la información relativa a todos sus agentes clave (personas, clientes, accionistas, proveedores...)?.
- ✓ ¿La organización garantiza la transparencia en la información que deba poner en conocimiento de los diferentes agentes con intereses (económico y de otra índole) en la organización?.
- ✓ ¿La organización desarrolla mecanismos para la captación e incorporación de la información adecuada relativa a los resultados alcanzados, estableciendo un feedback o retroalimentación que permita la toma de decisiones para realizar los ajustes y mejoras adecuados en la política y estrategia?.

## **7. Explorador para la ética en la “gestión de los procesos”**

- ✓ ¿La organización tiene identificadas las necesidades y expectativas (actuales y potenciales futuras) de todos sus agentes clave?.
- ✓ ¿La organización orienta sus procesos a la satisfacción de dichas necesidades y expectativas, buscando el equilibrio y priorizando?.
- ✓ ¿La organización se anticipa e identifica las mejoras en los productos y/o servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes?.
- ✓ ¿La organización desarrolla y aplica sistemas de gestión que garanticen los aspectos éticos?.
- ✓ ¿La organización garantiza procesos de publicidad o marketing del producto / servicio basados en la honestidad, transparencia y en la promoción de valores y principios éticos?.
- ✓ ¿La organización documenta y audita los diferentes sistemas de gestión, y garantiza la medición y análisis de indicadores de funcionamiento y resultados?.

- ✓ ¿La organización realiza un seguimiento a la entrega de productos y servicios, al servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos, para determinar los niveles de satisfacción de éste?
- ✓ ¿La organización se responsabiliza de los posibles impactos derivados tanto de la distribución como de la venta y consumo de sus productos?
- ✓ ¿La organización evalúa y revisa los procesos y desarrolla e implanta todas aquellas medidas de mejora que favorezcan una mayor orientación de los procesos a los clientes y al personal, así como a la sostenibilidad de los recursos y la minimización del impactos ambiental?
- ✓ ¿La organización dispone de procesos que garanticen la transparencia en la información a transmitir a los diferentes agentes?

## **8. Explorador para la ética en los “resultados en los clientes”**

- ✓ ¿La percepción de éstos con respecto a la fiabilidad y calidad de los productos, el nivel de respuesta dado y la satisfacción de sus necesidades y expectativas es muy buena?
- ✓ ¿La percepción de éstos con respecto a los valores y principios éticos de la organización en el desarrollo de actividades y en sus relaciones es muy buena?
- ✓ ¿Los clientes perciben que la organización extiende su compromiso más allá de la relación contractual?
- ✓ ¿La organización tiene una buena reputación para sus clientes?
- ✓ ¿La organización tiene fidelizados a sus clientes?
- ✓ ¿La organización ha incrementado o al menos conservado sus clientes?
- ✓ ¿Los clientes tienden a repetir en la demanda y consumo?
- ✓ ¿Los clientes tienden a recomendar a otras personas los productos y servicios?
- ✓ ¿Los clientes muestran fiabilidad hacia la calidad de los productos y servicios?..
- ✓ ¿Ha tenido la organización algún tipo de reclamación por la calidad de sus productos?
- ✓ ¿Los propietarios e inversores perciben la optimización y buena gestión de los bienes?
- ✓ ¿Los propietarios e inversores perciben el equilibrio de intereses, ecuanimidad y mesura en el reparto de beneficios?
- ✓ ¿Los propietarios e inversores perciben la comunicación fluida e información transparente y veraz por parte de la organización y sus directivos?
- ✓ ¿Los otros grupos con intereses económicos y de otra índole en la organización perciben la comunicación fluida e información transparente y veraz?

## **9. Explorador para la ética en los “resultados en las personas”**

Relativo a si las personas que integran la organización:

- ✓ ¿Consideran ésta como el mejor lugar para desarrollar su carrera profesional y para su desarrollo personal?
- ✓ ¿Consideran que en ésta pueden compatibilizar su vida laboral y personal / familiar?
- ✓ ¿Se sienten bien tratadas y retribuidas por ésta?
- ✓ ¿Se sienten orgullosas de trabajar en la misma?
- ✓ ¿Recomendarían a ésta a otras personas como un buen lugar para trabajar?
- ✓ ¿Consideran ésta como el mejor lugar para trabajar?
- ✓ ¿Consideran que la calidad y reputación de la dirección de la organización es la adecuada?

- ✓ ¿Consideran que la dirección es accesible y dialoga con el personal?.
- ✓ ¿Consideran que la gestión del capital humano es adecuada?.
- ✓ ¿Consideran que ésta favorece y promueve su participación en las acciones formativas y en el desarrollo del conocimiento y las habilidades en cada puesto de trabajo?.
- ✓ ¿Consideran que ésta mejora su empleabilidad a través de la experiencia y cualificación adquirida en la misma?.
- ✓ ¿Consideran que ésta garantiza la imparcialidad, igualdad de trato y consideración, así como la igualdad de oportunidades en la provisión de puestos de trabajo, en la gestión de las carreras profesionales y en las retribuciones?.
- ✓ ¿Consideran que ésta garantiza unas óptimas prestaciones sociales?.
- ✓ ¿Consideran que ésta salvaguarda el ejercicio de sus derechos como trabajador?.
- ✓ ¿Consideran que ésta promueve actividades de impulso de la cultura y las actividades sociales, así como de las relaciones sociales entre las personas?.
- ✓ ¿Consideran que ésta pone a su disposición instalaciones, herramientas (y otros recursos necesarios) y un entorno laboral adecuados, que garanticen unas condiciones de trabajo y relación óptimas?.
- ✓ ¿Consideran que ésta promueve un clima de trabajo basado en la transparencia, honestidad confianza mutua y participación, en el marco de un sentimiento de pertenencia a la organización y de compartir su misión, visión, valores y estrategia?.
- ✓ ¿Consideran que ésta promueve su participación individual y colaboración con otras personas?.
- ✓ ¿Consideran que ésta promueve la mejora continua de su desempeño y le exige calidad en su trabajo?.
- ✓ ¿Consideran que ésta basa su política de recompensas, reconocimientos y atención del capital humano en valores éticos, y compatibiliza dicha política con su misión, visión, valores y estrategia?.
- ✓ ¿Consideran que ésta establece sistemas justos y equívocos en dicho sentido, desarrollando mecanismos de ajuste y actualización basados en información relevante?.
- ✓ ¿El índice de absentismo laboral es, por lo general, bajo?.
- ✓ ¿El índice de bajas laborales es, por lo general, bajo?.
- ✓ ¿El índice de accidentes laborales es, por lo general, bajo?.
- ✓ ¿El índice rotación laboral es, por lo general, bajo?.
- ✓ ¿La conflictividad laborales es, por lo general, baja?.
- ✓ ¿El nivel de utilización de las instalaciones (recreativas, guardería, comedor/cafetería...) ofrecidas por la organización es, por lo general, alta?.

## **10. Explorador para la ética en los “resultados en la sociedad”**

- ✓ ¿La sociedad percibe que la organización actúa de forma responsable y es consciente de sus deberes legales y de contribución al bienestar social?.
- ✓ ¿La sociedad percibe que la organización se comporta éticamente y que contribuye a la difusión de valores en la sociedad tanto en su actividad como en la publicidad de sus productos y servicios?.
- ✓ ¿Ha respetado la organización la normativa, cultura o costumbre en los países o comunidades en las que opera?.
- ✓ ¿La sociedad percibe que la organización considera, cuida y orienta también su gestión a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas que la integran?.
- ✓ ¿La sociedad percibe que la organización es un lugar adecuado para trabajar y desarrollarse profesional y personalmente?.

- ✓ ¿La sociedad percibe que la organización actúa de forma transparente y honesta, difundiendo toda aquella información que pueda ser relevante para la comunidad resultados de las auditorías o evaluaciones en sus diferentes ámbitos?.
- ✓ ¿La sociedad percibe que la organización es justa e equitativa y transparente en el reparto de beneficios entre sus inversores / accionistas?.
- ✓ ¿La sociedad percibe que la organización contribuye a la creación de riqueza e incide positivamente en la economía?.
- ✓ ¿La sociedad percibe que la organización se implica en la educación y la formación de los miembros de la comunidad, así como en la promoción de valores en la sociedad?.
- ✓ ¿La sociedad percibe que la organización contribuye a la preservación del medio ambiente y a la sostenibilidad de los recursos, a través de una actuación responsable?.
- ✓ ¿La sociedad percibe que la organización a reducir y evitar las molestias y daños derivados de sus actividades y/o el ciclo de vida de sus productos?.
- ✓ ¿La reputación lograda por la organización en la sociedad es buena?.
- ✓ ¿Ha obtenido la organización algún tipo de reconocimiento o premio como distinción por la calidad del servicio y su contribución a la sociedad?.
- ✓ ¿Ha financiado en alguna ocasión la organización actividades sociales y filantrópicas?.
- ✓ ¿Ha promovido o colaborado o la organización alguna vez actos en los que la organización ha apoyado la cultura, el ocio y el deporte?.
- ✓ ¿Ha cedido la organización alguna vez sus instalaciones para el disfrute por los miembros de la comunidad?.
- ✓ ¿Ha tenido la organización alguna incidencia con las autoridades administrativas?.
- ✓ ¿Ha tenido la organización algún tipo de reclamación por causar molestias, riesgos o peligros a la comunidad, o por incumplimiento de sus obligaciones en alguno de los países en los que opera?.

## **11. Explorador para la ética en los “resultados clave de la organización”**

- ✓ ¿Los resultados económicos y financieros de la organización son positivos y maximicen el valor del inversor o, en su caso, las expectativas de los responsables directivos, de forma sostenible y compatible con la contribución al bienestar social y a su responsabilidad dentro de la sociedad?.
- ✓ ¿Los resultados no económicos contribuye a maximizar la reputación de la organización y, en general, el posicionamiento de ésta?.
- ✓ ¿Los resultados globales estén alineados con la misión, visión, valores éticos y con la consecución de los objetivos estratégicos, de forma sostenible?.
- ✓ ¿Se han orientado los procesos de la organización a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos los clientes o agentes con intereses en ella?.
- ✓ ¿Ha gestionado adecuadamente la organización los recursos económicos y financieros en apoyo del desarrollo de la política y estrategia?.
- ✓ ¿Ha gestionado adecuadamente la organización los bienes materiales en apoyo del desarrollo de la política y estrategia?.
- ✓ ¿Ha gestionado adecuadamente la organización las relaciones de colaboración y cooperación en apoyo del desarrollo de la política y estrategia?.

## Referencias

- Clarkson, M.B.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, vol. 20, nº1, pp. 92-117.
- European Foundation for Quality Management. (2002). *Modelo EFQM de Excelencia*. EFQM/Club Gestión de Calidad, Madrid.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing Inc, Boston.
- Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality: The Strategy and Competitive Edge*. Free Press, Nueva York.
- Martín Castilla, J.I. (2002). El Modelo EFQM de Excelencia: Marco óptimo para la gestión ética. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 7, pp. 195-213, Madrid.
- Martín Castilla, J.I. (2002). Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model. *Journal of Business Ethics*, vol. 39, Nos. 1-2, August 2002, pp. 125-134.
- Wood; D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, vol. 16, nº4, pp. 691-718.