

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE EDIFICACIÓN (ETSEM)

MÁSTER UNIVERSITARIO

GESTIÓN EN EDIFICACIÓN

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**METODOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA NORMA SGE
21 EN EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN:
APLICACIÓN PRÁCTICA EN EMPRESA LÍDER DEL SECTOR.**

Presentado por:

Sara Jaime Torres

Tutelado por:

Patricia Aguilera Benito

Madrid, 2026

AGRADECIMIENTOS

Con la finalización de este trabajo cierro otro gran capítulo de mi vida y con el corazón lleno de agradecimiento me gustaría en primer lugar dar las gracias a mi madre, mi padre, mis hermanos y mis tíos, quienes hicieron posible este posgrado y han sido mi red de apoyo y motivación durante toda mi vida. También a mis abuelos, que ya no están en este plano terrenal pero que me formaron como persona y a quienes debo todo lo que soy: ser su orgullo sigue siendo mi mayor motivación.

En segundo lugar, gracias a los amigos que este máster me regaló y a quienes me acompañan desde la distancia, por su tiempo, sus palabras de ánimo y su apoyo incondicional. A Juan Pablo, mi compañero de vida y mi mayor animador, gracias por estar siempre.

Por último, gracias a Patricia Aguilera, mi tutora y mentora, siempre dispuesta a compartir su conocimiento, su guía y su tiempo: estoy muy agradecida por toda la sabiduría compartida y, sobre todo, por las palabras de aliento y motivación. Quisiera agradecer también a Celia y a Laura, que con su profesionalismo y generosidad le dieron forma a este trabajo y estuvieron presentes en todo momento para ayudarme a conseguir el mejor resultado. Sin su apoyo este trabajo no hubiese sido posible.

A todas las personas mencionadas, gracias de corazón.

CONTENIDO

RESUMEN.....	5
ABSTRACT	6
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	8
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	10
1.4. OBJETIVO GENERAL	10
1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.6. ALCANCE Y LIMITACIONES.....	11
2. ESTADO DEL ARTE	12
2.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....	12
2.2. SISTEMAS DE GESTIÓN ÉTICA Y ESTÁNDARES DE CERTIFICACIÓN.....	14
2.3. IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN EN ORGANIZACIONES.....	16
2.4. ESTUDIOS PREVIOS SOBRE EL ESTÁNDAR SGE 21	18
2.5. BRECHAS EN LA LITERATURA.....	21
3. METODOLOGÍA.....	22
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	23
3.2. DISEÑO DEL ESTUDIO	23
3.3. CASO DE ESTUDIO.....	24
3.4. TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	25
3.5. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS.....	28
3.5.1.FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.5.2.ESCALA DE NIVEL DE DESARROLLO FRENTE AL ESTÁNDAR	28
3.5.3.SISTEMA DE PONDERACIÓN PARA PRIORIZACIÓN POR ÁREAS	33
3.5.4.INTEGRACIÓN DE FUENTES: ANÁLISIS DOCUMENTAL Y ENCUESTA.....	40
3.5.5.ESTRUCTURA DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	41
3.6. LIMITACIONES METODOLÓGICAS	43
4. ANÁLISIS DEL ESTÁNDAR SGE 21	44
4.1. ORIGEN, EVOLUCIÓN Y FUNDAMENTOS DEL ESTÁNDAR SGE 21.....	44

4.2. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL ESTÁNDAR SGE 21	45
4.3. APLICACIÓN DEL ESTÁNDAR SGE 21 EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL.....	46
4.4. PARTICULARIDADES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN FRENTE A LA IMPLANTACIÓN DEL ESTÁNDAR SGE 21	48
5. RESULTADOS	49
5.1. RESULTADO 1. CONFIGURACIÓN DEL ALCANCE Y CONSTRUCCIÓN DE LA BASE DE EVALUACIÓN	49
5.1.1.CONOLIDACIÓN DE EVIDENCIAS PARA LA EVALUACIÓN	49
5.1.2.CONTRASTE MEDIANTE ENCUESTA AL PERSONAL	52
5.2. RESULTADO 2. DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE DESARROLLO FRENTE AL ESTÁNDAR	53
5.2.1 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR REQUISITO	54
5.2.2.RESULTADOS CONSOLIDADOS POR ÁREAS DE GESTIÓN	56
5.2.3.PERFIL GLOBAL DEL NIVEL DE DESARROLLO ORGANIZATIVO	57
5.2.4.INTERPRETACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO	58
5.3. RESULTADO 3. PRIORIZACIÓN DE ÁREAS PARA LA IMPLANTACIÓN	58
5.3.1.APLICACIÓN DEL ÍNDICE DE PRIORIZACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN (IPI)	59
5.3.2.COMPARACIÓN ENTRE ENFOQUES DE PRIORIZACIÓN	60
5.3.3.INTERPRETACIÓN DE LA PRIORIZACIÓN OBTENIDA	61
6. PROPUESTA METODOLÓGICA DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA SGE 21	63
6.1. DISEÑO METODOLÓGICO DEL ORDEN DE ACTUACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SGE 21	64
6.2. FASES DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN	66
6.2.1.FASE 0 - DECISIÓN ESTRATÉGICA Y COMPROMISO DIRECTIVO.....	68
6.2.2.FASE 1 - PLANIFICACIÓN Y GOBERNANZA	69
6.2.3.FASE 2 - INTEGRACIÓN ORGANIZATIVA Y GESTIÓN DE PERSONAS	71
6.2.4.FASE 3 - INTEGRACIÓN OPERATIVA Y CUMPLIMIENTO ORGANIZATIVO	74
6.2.5.FASE 4 - SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL DESEMPEÑO	76
6.2.6.FASE 5 - MEJORA CONTINUA Y CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA	78
6.3. ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LA IMPLANTACIÓN.....	80
6.4. INDICADORES DE ÉXITO PARA EL SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN.....	82
6.5. HOJA DE RUTA CONSOLIDADA PARA LA IMPLANTACIÓN	83
6.6. ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA IMPLANTACIÓN.....	85

6.7. RIESGOS DE IMPLANTACIÓN	87
6.8. ESTIMACIÓN TEMPORAL PARA LA IMPLANTACIÓN	89
6.9. VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA.....	92
6.10. CONTRIBUCIÓN METODOLÓGICA DEL ESTUDIO.....	94
7. CONCLUSIONES	96
8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	98
9. BIBLIOGRAFÍA.....	100
10. ANEXOS.....	102
Anexo 1. Formato matriz de evaluación de requisitos del estándar SGE 21.....	103
Anexo 2. Formato de cuestionario base para recolección de información.	109
Anexo 3. Formato tabla de evaluación de nivel de desarrollo por área.....	113
Anexo 4. Matriz de evaluación de requisitos del estándar SGE 21 aplicada al caso de estudio.	114
Anexo 5. Respuestas anónimas del cuestionario base para recolección de información.	120
Anexo 6. Tabla nivel de desarrollo aplicada al caso de estudio.	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Comparación entre estándares de gestión ética y responsabilidad social.....	19
Tabla 2 - Escala de asignación del nivel de desarrollo frente al estándar.	29
Tabla 3- Sistema de ponderación para priorización de implantación – Empresa de aplicación practica	35
Tabla 4 - Criterios de ajuste recomendados para la adaptación del sistema de ponderación.	37
Tabla 5 - Nivel de desarrollo consolidado por áreas del estándar SGE 21.....	56
Tabla 6 - Índice de priorización y orden de actuación para la implantación del estándar SGE 21.	59
Tabla 7 - Comparación entre enfoques de priorización.....	60
Tabla 8 - Rangos de interpretación del índice de priorización.	65
Tabla 9 - Orden secuencial de actuación para la implantación del estándar SGE 21.....	65
Tabla 10 - Desarrollo operativo de la Fase 0.....	69
Tabla 11 - Requisitos priorizados en la Fase 1. Planificación y gobernanza.....	70
Tabla 12 - Desarrollo operativo de la Fase 1.....	71
Tabla 13 - Requisitos priorizados en la Fase 2. Integración organizativa y gestión de personas.....	72
Tabla 14 - Desarrollo operativo de la Fase 2.....	73
Tabla 15 - Requisitos priorizados en la Fase 3. Integración operativa y cumplimiento.....	74
Tabla 16 - Desarrollo operativo de la Fase 3.....	75
Tabla 17 - Requisitos priorizados en la Fase 4. Seguimiento, evaluación y consolidación.	76
Tabla 18 - Desarrollo operativo de la Fase 4.....	77
Tabla 19 - Requisitos priorizados en la Fase 5. Mejora continua y consolidación.....	78
Tabla 20 - Desarrollo operativo de la Fase 5.....	79
Tabla 21 - Indicadores de éxito para el seguimiento de la implantación del estándar SGE 21.	82
Tabla 22 - Matriz consolidada de acciones para la implantación del estándar SGE 21.	84
Tabla 23 - Análisis de viabilidad para la implantación del estándar SGE 21.....	86
Tabla 24 - Riesgos asociados al proceso de implantación del estándar SGE 21.	88
Tabla 25 - Programación temporal orientativa para la implantación del estándar SGE 21.....	90
Tabla 26 - Criterios considerados para la validación de la metodología propuesta.....	92

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Proceso de cálculo del nivel de desarrollo frente al estándar por área.....	22
Ilustración 2 - Proceso de cálculo del nivel de desarrollo frente al estándar por área.....	30
Ilustración 3 - Proceso metodológico de implantación del estándar SGE 21 con entradas y salidas.	41
Ilustración 4 – Línea temporal de evolución conceptual del estándar SGE 21 (2000–2024).....	45
Ilustración 5 - Evidencias organizativas identificadas como base para la implantación del estándar SGE 21.....	51
Ilustración 6 - Nivel de desarrollo por requisito SGE 21 (Empresa objeto de estudio.).....	55
Ilustración 7 - Perfil de desarrollo por áreas frente al estándar SGE 21.....	57
Ilustración 8 - Índice de priorización para la implantación por áreas del estándar SGE 21.....	62
Ilustración 9 - Índice de priorización para la implantación por áreas del estándar SGE 21.....	66
Ilustración 10 - Fases para la implementación del estándar SGE 21.....	67
Ilustración 11 - Matriz RACI para la implantación del estándar SGE 21.	81
Ilustración 12 - Cronograma estimado para la implantación.....	91

RESUMEN

El sector de la construcción se enfrenta a una exigencia creciente en materia de responsabilidad social corporativa y gestión ética, impulsada por marcos regulatorios, expectativas de los grupos de interés y compromisos asociados a la sostenibilidad organizativa. Sin embargo, la literatura evidencia una disponibilidad limitada de metodologías que orienten de forma estructurada la implantación de sistemas de gestión ética o del estándar SGE 21, especialmente dentro del sector de la construcción, cuyas características operativas y exigencias organizativas requieren enfoques de implantación adaptados a su contexto.

En este marco, el presente trabajo tiene como objetivo desarrollar una metodología estructurada y replicable para la implantación del estándar SGE 21 en empresas del sector de la construcción, contrastada mediante su aplicación al caso de estudio desarrollado en una empresa constructora líder del sector con más de cincuenta años de trayectoria y sistemas de gestión previamente certificados bajo ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018.

La investigación adopta un enfoque cualitativo de investigación aplicada basado en estudio de caso único. La metodología desarrollada integra análisis documental, encuesta a personas trabajadoras de la organización, evaluación del nivel de desarrollo frente al estándar, análisis de brechas y un sistema de ponderación por áreas que da lugar al Índice de Priorización para la Implantación (IPI), herramienta metodológica desarrollada en el marco del estudio para transformar el diagnóstico organizativo en un orden secuencial de actuación fundamentado.

Como resultado, se obtuvo una metodología secuencial estructurada en seis fases que incorpora mecanismos de gobernanza, definición de roles y responsabilidades, indicadores de seguimiento, análisis de viabilidad, gestión de riesgos y programación temporal orientativa. La propuesta se contrastó aplicándola al caso de estudio y evaluando su coherencia interna, su aplicabilidad al contexto organizativo analizado y su capacidad de adaptación a distintos escenarios del sector.

La principal aportación del estudio consiste en el desarrollo de una herramienta metodológica adaptable y transferible que permite a empresas constructoras avanzar desde prácticas aisladas de

responsabilidad social hacia un sistema de gestión ética integrado, formalizado y orientado a la implantación progresiva del estándar SGE 21.

Palabras clave: *SGE 21; Responsabilidad social corporativa; Gap analysis; Sector de la construcción; Sistemas de gestión ética; Metodología de implantación; Sostenibilidad organizativa.*

ABSTRACT

The construction sector is facing increasing demands in the areas of corporate social responsibility and ethical management, driven by regulatory frameworks, stakeholder expectations, and commitments associated with organizational sustainability. However, the existing literature reveals a limited availability of methodologies capable of providing structured guidance for the implementation of ethical management systems and, specifically, the SGE 21 standard. This limitation is particularly evident within the construction sector, whose operational characteristics and organizational requirements demand implementation approaches tailored to its specific context.

Within this framework, the present study aims to develop a structured and replicable methodology for implementing the SGE 21 standard in construction companies, validated through its application to a case study conducted within a leading construction company with more than fifty years of industry experience and management systems previously certified under ISO 9001:2015 and ISO 14001:2015.

This research adopts a qualitative applied research approach based on a single case study design. The proposed methodology integrates document analysis, employee surveys, assessment of the organization's level of development against the standard, gap analysis, and an area-based weighting system from which the Implementation Prioritization Index (IPI) is derived, a methodological tool developed within the scope of this study to transform organizational diagnosis into a structured and evidence-based sequence of implementation actions.

As a result, a sequential methodology structured into six phases was developed, incorporating governance mechanisms, definition of roles and responsibilities, performance indicators, feasibility

assessment, risk management, and an indicative implementation schedule. The proposed methodology was evaluated against criteria of methodological consistency, organizational applicability, adaptability, and implementation feasibility.

The main contribution of this study lies in the development of an adaptable and transferable methodological framework that enables construction companies to move from isolated corporate social responsibility practices toward an integrated, formalized, and progressively implementable ethical management system aligned with the SGE 21 standard.

Keywords: *SGE 21; Corporate Social Responsibility; Gap Analysis; Construction Sector; Ethical Management Systems; Implementation Methodology; Organizational Sustainability.*

1. INTRODUCCIÓN

1.1.JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La responsabilidad social corporativa y la gestión ética han adquirido una relevancia creciente dentro del sector de la construcción debido al impacto económico, social y ambiental asociado a sus actividades y a la creciente exigencia por parte de administraciones públicas, clientes, inversores y demás grupos de interés.

En este contexto, las organizaciones del sector han comenzado a incorporar progresivamente sistemas de gestión orientados a fortalecer la sostenibilidad, la transparencia y el desempeño organizativo. Sin embargo, aunque existen múltiples estándares y marcos de referencia aplicables a la gestión responsable, la implantación efectiva de estos sistemas continúa representando un desafío para muchas organizaciones debido a la complejidad organizativa del sector y a la ausencia de metodologías prácticas que orienten su implementación.

Entre estos estándares destaca la SGE 21, desarrollada por Forética, por constituir uno de los modelos certificables orientados específicamente a integrar principios éticos, sociales y de sostenibilidad dentro de la gestión empresarial. No obstante, la literatura revisada evidencia que gran parte de las investigaciones existentes se concentran en analizar beneficios derivados de la responsabilidad social, niveles de cumplimiento o modelos generales de gestión, mientras que existe una menor disponibilidad de propuestas metodológicas orientadas a apoyar de forma estructurada la implantación del estándar.

Este trabajo nace de la necesidad de tender un puente entre el diagnóstico organizativo y la implantación real de sistemas de gestión ética en el sector de la construcción. Para ello se desarrolla una metodología estructurada y adaptable que incorpora mecanismos de priorización, gobernanza y seguimiento, con vocación de ser útil más allá del caso analizado y transferible a otras organizaciones del sector.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector de la construcción presenta una creciente presión para incorporar prácticas de responsabilidad social corporativa y mecanismos de gestión ética que permitan responder a las exigencias regulatorias, mejorar la relación con los grupos de interés y fortalecer la sostenibilidad organizativa.

Como respuesta a estas demandas, han surgido diferentes estándares y sistemas de gestión orientados a estructurar la incorporación de principios sociales, ambientales y éticos dentro de las organizaciones. Sin embargo, la adopción de estos modelos continúa enfrentando dificultades relacionadas con su integración efectiva en los procesos internos y con la transformación de requisitos normativos en actuaciones operativas.

En el caso específico del estándar SGE 21, aunque constituye uno de los principales marcos certificables para la gestión ética y socialmente responsable, la evidencia disponible muestra una limitada presencia de metodologías orientadas a guiar su implantación dentro del sector de la construcción.

La literatura revisada evidencia que predominan estudios centrados en evaluación del desempeño, beneficios asociados a la responsabilidad social o análisis de cumplimiento, mientras que existe una menor presencia de investigaciones orientadas a definir procedimientos secuenciales que permitan transformar diagnósticos organizativos en procesos estructurados de implantación.

Esta situación genera una dificultad práctica para las organizaciones interesadas en adoptar el estándar, especialmente en empresas que ya cuentan con sistemas de gestión preexistentes y requieren mecanismos que permitan integrar nuevos requisitos sin generar duplicidades o afectar el funcionamiento organizativo.

En este contexto surge la necesidad de desarrollar una metodología que permita evaluar la situación inicial de la organización, identificar brechas frente al estándar y establecer un proceso estructurado de implantación que facilite la toma de decisiones y la incorporación progresiva del sistema dentro del funcionamiento habitual de la empresa.

1.3.PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo desarrollar una metodología para la implantación del estándar SGE 21 en empresas del sector de la construcción, a partir del análisis de su situación actual y la identificación de brechas respecto a los requisitos de la norma?

1.4.OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una metodología para la implantación del estándar SGE 21 en empresas del sector de la construcción, a partir del análisis de su situación actual y la identificación de brechas respecto a los requisitos de la norma, validada mediante su aplicación al caso de estudio.

1.5.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Analizar e interpretar los requisitos del estándar SGE 21, identificando aquellos de mayor relevancia para orientar su implantación en el contexto específico del sector de la construcción.
- 2) Analizar la situación actual de la empresa objeto de estudio en relación con la gestión ética, la responsabilidad social corporativa y sistemas de gestión existentes.
- 3) Evaluar el grado de alineación entre la situación actual de la empresa y los requisitos del estándar SGE 21 mediante un análisis de brechas (Gap Analysis), determinando el nivel de desarrollo frente al estándar e identificando las desviaciones prioritarias.
- 4) Diseñar una metodología estructurada, progresiva y adaptable para la implantación del estándar SGE 21 en empresas del sector de la construcción, definiendo sus fases, principios de aplicación y criterios de evaluación.
- 5) Contrastar la metodología diseñada mediante su aplicación al caso específico de estudio, evaluando su coherencia metodológica, aplicabilidad organizativa, adaptabilidad y viabilidad de implantación.

- 6) Evaluar la viabilidad de implantación del estándar SGE 21 en empresas del sector de la construcción, identificando barreras organizativas, riesgos asociados y condiciones que favorezcan su integración progresiva a partir de los resultados obtenidos en el caso de estudio.

1.6. ALCANCE Y LIMITACIONES

El presente trabajo se desarrolla dentro del ámbito de la responsabilidad social corporativa y la gestión ética aplicada al sector de la construcción y tiene como alcance el diseño de una metodología para la implantación del estándar SGE 21 orientada a facilitar la transición entre el diagnóstico organizativo y la implementación progresiva del sistema.

El estudio comprende el análisis de la situación organizativa frente al estándar, la identificación de brechas, la definición de criterios de priorización y el desarrollo de una propuesta metodológica que incorpora fases de implantación, mecanismos de gobernanza, indicadores de seguimiento, análisis de riesgos y programación temporal.

No obstante, el alcance de la investigación no contempla la ejecución completa del proceso de implantación ni la obtención de la certificación SGE 21 dentro de la organización analizada. En consecuencia, la propuesta desarrollada debe entenderse como una herramienta de apoyo para la toma de decisiones durante etapas iniciales de implantación y no como una garantía de desempeño o certificación futura.

La aplicación de la metodología en otros contextos organizativos requerirá procesos de adaptación considerando el nivel de desarrollo frente al estándar, la disponibilidad de recursos y las características particulares de cada organización.

2. ESTADO DEL ARTE

2.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

El sector de la construcción ocupa un papel estratégico dentro del desarrollo económico y urbano de las sociedades contemporáneas. Sin embargo, también se caracteriza por generar importantes impactos sociales, ambientales y económicos derivados del consumo intensivo de recursos, la generación de residuos, las emisiones asociadas a los procesos constructivos y las condiciones laborales presentes en gran parte de la cadena de valor. En este contexto, la responsabilidad social corporativa (RSC) ha adquirido una relevancia creciente dentro del sector, impulsada tanto por las exigencias regulatorias como por las demandas de clientes, administraciones públicas, inversores y otros grupos de interés.

La literatura académica evidencia que la integración de políticas de sostenibilidad y responsabilidad social en empresas constructoras se ha convertido en un factor relevante para fortalecer la competitividad y mejorar la percepción de los grupos de interés. Diversos estudios destacan que la adopción de prácticas responsables contribuye a mejorar la reputación corporativa, la confianza de los clientes y la estabilidad organizacional. En esta línea, Castillo Álvarez (2024) señala que las empresas socialmente responsables que cotizan en el mercado bursátil español presentan mejores prácticas de gestión y muestran una mayor estabilidad frente a escenarios de incertidumbre económica. De manera similar, Pérez-Martínez y Topa (2018) concluyen que las prácticas de RSC fortalecen la relación entre las organizaciones y sus grupos de interés, generando efectos favorables sobre la percepción de valor y la reputación corporativa.

Dentro del sector de la construcción, la sostenibilidad y la responsabilidad social han comenzado a considerarse elementos estratégicos asociados a la competitividad y permanencia empresarial. Rincón, Quintero y colaboradores (2018) señalan que las empresas constructoras desarrollan acciones de responsabilidad social vinculadas a la calidad, la productividad, la identidad corporativa y la reputación organizacional. No obstante, los autores también advierten que muchas de estas prácticas permanecen limitadas a etapas iniciales de aplicación y no llegan a consolidarse mediante mecanismos de evaluación y seguimiento sistemático. En la misma línea, Criado Ramírez (2020) concluye que existe una necesidad

de fortalecer la integración de la RSC dentro de las estrategias corporativas, especialmente en aspectos relacionados con transparencia y comunicación hacia los grupos de interés.

Por otra parte, diferentes investigaciones coinciden en que uno de los principales desafíos del sector consiste en la falta de formalización de las prácticas de responsabilidad social. Díaz Cáceres (2018) señala que numerosas empresas desarrollan acciones aisladas relacionadas con sostenibilidad o gestión responsable, pero sin incorporar metodologías estructuradas de gestión ni sistemas integrados. De manera similar, Alfaro Valle (2020) identifica que, aunque existe una creciente preocupación por la ética empresarial y el compliance en organizaciones constructoras, todavía persisten dificultades para integrar estos principios de forma sistemática. Asimismo, González Morales y colaboradores (2021) destacan que el sector construcción continúa enfrentando importantes retos para desarrollar estrategias globales de responsabilidad social capaces de integrar aspectos ambientales, sociales y económicos dentro de un mismo marco de actuación.

Del conjunto de la literatura revisada emergen dos tensiones no resueltas. Por un lado, existe una contradicción entre los estudios que identifican beneficios reputacionales claros de la RSC —como Castillo Álvarez (2024) o Pérez-Martínez y Topa (2018)— y aquellos que constatan que estas prácticas raramente se traducen en sistemas formalizados de gestión (Díaz Cáceres, 2018; Alfaro Valle, 2020). Esta brecha entre reconocimiento y formalización sugiere que el sector construcción se encuentra en una fase de transición en la que la RSC es valorada discursivamente pero no siempre institucionalizada. Por otro lado, se observa una tendencia progresiva hacia enfoques más estratégicos e integrados —señalada por González Morales et al. (2021)— aunque los mecanismos concretos para operacionalizar dicha integración siguen siendo escasos en la literatura específica del sector.

En este sentido, se evidencia la necesidad de herramientas de gestión que permitan integrar la responsabilidad social corporativa de manera sistemática dentro de las organizaciones del sector construcción, aspecto que se desarrolla en el siguiente apartado.

2.2. SISTEMAS DE GESTIÓN ÉTICA Y ESTÁNDARES DE CERTIFICACIÓN

El creciente desarrollo de la responsabilidad social corporativa en las organizaciones ha puesto de manifiesto la necesidad de avanzar desde enfoques voluntarios y poco estructurados hacia modelos de gestión más sistemáticos y formalizados. En este contexto, los sistemas de gestión y los estándares de certificación han adquirido un papel clave como herramientas que permiten integrar, controlar y evaluar las prácticas responsables dentro de las organizaciones.

Diversos estudios coinciden en que la incorporación de la RSC en la gestión empresarial no puede limitarse a acciones aisladas, sino que requiere de estructuras organizativas que permitan su integración en los procesos estratégicos. En este sentido, los sistemas de gestión constituyen marcos que facilitan la planificación, implantación, seguimiento y mejora continua de las actividades empresariales, incorporando la perspectiva de los grupos de interés y la gestión de los riesgos asociados. Desde una perspectiva más amplia, los sistemas integrados de gestión —basados en estándares como ISO 9001 (calidad), ISO 14001 (medio ambiente) u OHSAS 18001 (seguridad y salud)— han demostrado ser instrumentos eficaces para mejorar el desempeño organizacional y generar ventajas competitivas. La literatura señala que las organizaciones adoptan estos sistemas no solo por razones de cumplimiento normativo, sino también por los beneficios derivados de la certificación, como la mejora de la reputación, la eficiencia operativa y la consolidación de su posición en el mercado.

En el ámbito específico de la responsabilidad social, la estandarización presenta mayores desafíos debido a la complejidad y ambigüedad inherentes a los comportamientos éticos y a la diversidad de intereses de los stakeholders. Como señalan Gómez et al. (2014), la RSC se caracteriza por la dificultad de establecer criterios homogéneos y universalmente aceptados, lo que complica su traducción en normas estandarizadas aplicables de forma uniforme en las organizaciones. No obstante, en las últimas décadas han surgido diferentes marcos de referencia orientados a estructurar la gestión responsable. Entre ellos destaca la guía ISO 26000, que proporciona directrices para la integración de la responsabilidad social en las organizaciones, enfatizando aspectos como la relación con los grupos de interés, la sostenibilidad y la licencia social para operar. Sin embargo, a diferencia de otros estándares, la ISO 26000 no es

certificable, lo que restringe su utilidad como herramienta de verificación externa e impide su uso como mecanismo formal de control.

Por otro lado, existen estándares certificables de carácter ético y social, como SA8000, que introducen mecanismos de auditoría externa para garantizar el cumplimiento de requisitos específicos relacionados con derechos laborales, condiciones de trabajo y prácticas responsables. Podrecca et al. (2021) analizan el comportamiento de empresas certificadas y descertificadas bajo SA8000, concluyendo que, si bien la certificación genera mejoras iniciales en ventas y rentabilidad, estos efectos tienden a diluirse en el medio y largo plazo, mientras que los costes de mantenimiento permanecen estables. En el ámbito del cumplimiento normativo y la gobernanza empresarial, Malega y Majerník (2024) subrayan que la ISO 37301:2021 adopta un enfoque holístico de la gestión del cumplimiento, abarcando no solo las obligaciones legales sino también los compromisos éticos y los requisitos internos de la organización, y destacan su capacidad para integrarse dentro de sistemas de gestión más amplios junto con otros estándares como ISO 9001, ISO 14001 o ISO 45001.

A pesar de la existencia de estos marcos, diversos estudios coinciden en que la implementación efectiva de sistemas de gestión ética continúa siendo un desafío para muchas organizaciones. Entre las principales dificultades se encuentran la complejidad de integración con otros sistemas de gestión, la falta de cultura organizativa orientada a la ética y la responsabilidad, y la ausencia de metodologías claras para su implantación. Asimismo, algunos estudios sugieren que la percepción de los certificados por parte de los consumidores puede ser limitada o incluso escéptica, lo que plantea interrogantes sobre su efectividad real como herramienta de generación de valor.

El análisis comparado de los estándares revisados permite identificar una tendencia clara hacia la formalización y la certificación como mecanismos de legitimación organizativa. Sin embargo, la literatura muestra resultados contradictorios respecto a su efectividad real: mientras Podrecca et al. (2021) demuestran que los beneficios de la certificación SA8000 se diluyen en el medio plazo, Malega y Majerník (2024) defienden que la integración de estándares como ISO 37301 en sistemas de gestión más amplios genera sinergias sostenibles. Esta contradicción apunta a que la efectividad de los estándares de certificación no depende tanto del estándar en sí como del grado de integración real en la estrategia y cultura organizativa. Desde esta perspectiva, la SGE 21 —por su carácter integral y su compatibilidad

con otros sistemas— presenta condiciones más favorables para una implantación sostenible que estándares de alcance más limitado.

En conjunto, la evidencia disponible permite concluir que los sistemas de gestión ética y los estándares de certificación constituyen instrumentos fundamentales para la formalización de la RSC, pero que su efectividad está condicionada por factores contextuales y organizativos que trascienden el cumplimiento formal de requisitos. Esta constatación refuerza la necesidad de metodologías prácticas adaptadas al contexto específico de cada organización, aspecto que se desarrolla en el siguiente apartado.

2.3.IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN EN ORGANIZACIONES

La implantación de sistemas de gestión en las organizaciones constituye un proceso complejo que va más allá de la adopción de estándares o herramientas técnicas, e implica una transformación integral que afecta a la estructura, los procesos y la cultura organizativa. En este sentido, la literatura coincide en que la eficacia de estos sistemas depende en gran medida de su correcta implementación y de su integración real dentro de la dinámica empresarial.

Desde una perspectiva operativa, los sistemas de gestión se conciben como estructuras dinámicas y complejas, en las que interactúan múltiples factores interdependientes. En el ámbito de la construcción, se ha evidenciado que estos sistemas requieren una adecuada articulación de sus diferentes fases — planificación, ejecución, verificación y mejora— para garantizar su funcionamiento efectivo. En este sentido, el ciclo PHVA (Plan-Do-Check-Act) se consolida como un elemento fundamental en la implantación, al permitir la mejora continua y la adaptación del sistema a las condiciones cambiantes del entorno organizacional.

Uno de los aspectos más relevantes identificados en la literatura es la necesidad de partir de un diagnóstico inicial que permita conocer el nivel de desarrollo frente al estándar. Estudios recientes en el sector de la construcción destacan la importancia de analizar el contexto organizacional, identificar riesgos y oportunidades, y definir los procesos clave como punto de partida para el diseño del sistema de gestión. Este enfoque permite adaptar los requisitos del estándar a la realidad específica de la empresa, evitando la implantación de modelos genéricos poco eficaces. Asimismo, diversos autores han propuesto

metodologías estructuradas para la implantación de sistemas de gestión, que suelen incluir fases como el diagnóstico, el diseño del sistema, la implementación de herramientas de gestión, la auditoría y la revisión por la dirección, demostrando ser especialmente útiles en pequeñas y medianas empresas donde la falta de recursos y experiencia puede dificultar la adopción de estos sistemas.

No obstante, la literatura también pone de manifiesto que la implantación de sistemas de gestión enfrenta importantes barreras. Entre ellas destaca la resistencia al cambio organizacional, la falta de compromiso de la alta dirección y la insuficiente cultura orientada a la calidad o a la mejora continua. En el caso particular del sector de la construcción, estas dificultades se ven acentuadas por la participación de múltiples agentes —promotores, contratistas, direcciones facultativas— y por la falta de coordinación entre ellos. Esta fragmentación organizativa constituye una de las principales barreras para la implantación efectiva de sistemas de gestión, lo que ha llevado a diversos autores a proponer modelos integradores que faciliten la coordinación y estandarización de procesos.

Por otro lado, la evidencia empírica sugiere que la implantación adecuada de sistemas de gestión puede generar beneficios significativos. Diversos estudios han identificado una relación positiva entre la adopción de sistemas de gestión de la calidad y variables como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y el desempeño global de la organización. Sin embargo, estos resultados no son homogéneos y dependen en gran medida del grado de integración y madurez del sistema. Tal como señalan Castillo y Osorio (2011), los sistemas de gestión requieren además una estructuración documental adecuada que permita documentar los procesos, facilitar su seguimiento y garantizar su mejora continua, aspecto que adquiere particular importancia en sistemas certificables donde la trazabilidad constituye un requisito fundamental.

La revisión de la literatura permite identificar una tendencia convergente: los factores de éxito en la implantación no son técnicos sino principalmente organizativos. El compromiso de la dirección, la cultura interna y la disponibilidad de metodologías adaptadas al contexto aparecen de forma recurrente como determinantes del éxito, independientemente del estándar implantado. Sin embargo, se observa una contradicción relevante: mientras los estudios más recientes abogan por la integración de sistemas como estrategia óptima, Malega y Majerník (2024) advierten que dicha integración incrementa significativamente la complejidad del proceso y exige un mayor nivel de madurez organizativa. Esto

sugiere que las metodologías de implantación deben diseñarse de forma escalonada y adaptada al nivel de madurez de cada organización, evitando aproximaciones excesivamente ambiciosas que generen resistencia interna.

En este contexto, adquiere especial relevancia el estudio de estándares específicos orientados a la gestión ética y la responsabilidad social, como el estándar SGE 21, cuya aplicación puede contribuir a formalizar la integración de la RSC en las organizaciones del sector construcción. Este aspecto se desarrolla en el siguiente apartado.

2.4. ESTUDIOS PREVIOS SOBRE EL ESTÁNDAR SGE 21

La literatura específica sobre el estándar SGE 21 es todavía limitada en comparación con otros marcos de responsabilidad social, sostenibilidad o sistemas de gestión, como ISO 26000, GRI, SA8000 o los estándares vinculados a criterios ESG. Esta escasez de producción académica puede explicarse, en parte, por el alcance geográfico del estándar: la SGE 21 cuenta actualmente con más de 150 organizaciones certificadas, con presencia principalmente en España, Portugal, Colombia y Perú, lo que limita su visibilidad dentro de la literatura científica internacional, dominada por estándares de aplicación global. A pesar de ello, la norma se ha consolidado como uno de los estándares más relevantes orientados a la integración de la sostenibilidad dentro de la gestión organizativa, con aplicación en múltiples sectores y reconocimiento explícito en el Anexo A de la ISO 26000 como herramienta de referencia internacional.

A diferencia de otros marcos orientados principalmente a la orientación estratégica o la divulgación de información, la SGE 21 adopta un enfoque de sistema de gestión certificable basado en la mejora continua y en la integración operativa de principios éticos, sociales y ambientales dentro del funcionamiento organizativo. Desde el punto de vista estructural, el estándar organiza sus requisitos en diferentes áreas de gestión que abarcan el gobierno organizacional, las personas, clientes, proveedores y cadena de suministro, entorno social, medio ambiente, inversores, competencia y administraciones públicas, desarrolladas mediante políticas, procedimientos, mecanismos de control, indicadores y procesos de revisión orientados a garantizar la mejora continua del sistema.

Esta configuración sitúa a la SGE 21 en una posición particularmente relevante dentro del contexto actual de sostenibilidad empresarial. Mientras los enfoques ESG se orientan principalmente a la evaluación del desempeño mediante indicadores utilizados por inversores y grupos externos, la SGE 21 propone un modelo interno de gestión orientado a integrar dichos principios dentro de la operativa diaria de la organización, funcionando como una herramienta de operacionalización del enfoque ESG en estructuras organizativas concretas. De manera similar, aunque comparte fundamentos con la ISO 26000, ambos instrumentos presentan diferencias relevantes: la ISO 26000 actúa como una guía de recomendaciones no certificable, mientras que la SGE 21 incorpora requisitos verificables, mecanismos de auditoría y procesos de mejora continua que permiten evaluar el nivel de implantación alcanzado. La Tabla 1 presenta una comparación sintética entre los principales marcos utilizados actualmente para estructurar la gestión ética y la responsabilidad social.

Tabla 1 - Comparación entre estándares de gestión ética y responsabilidad social.

Fuente: Elaboración propia.

ESTÁNDAR	CERTIFICABLE	ALCANCE	ENFOQUE PRINCIPAL	NIVEL DE INTEGRACIÓN ORGANIZATIVA
ISO 26000	No	Responsabilidad social	Guía de orientación	Medio
SA8000	Sí	Condiciones laborales	Gestión social	Medio
ISO 37301	Sí	Cumplimiento organizativo	Gobernanza y cumplimiento	Alto
ESG	No	Evaluación de desempeño sostenible	Ambiental, Social y Gobernanza	Medio
SGE 21	Sí	Sistema integral de gestión	Ética, ESG y mejora continua	Muy alto

Del análisis comparativo se desprende que los marcos existentes responden a finalidades diferenciadas: mientras la ISO 26000 proporciona orientación sin mecanismos de verificación externa, y el enfoque ESG se centra en la medición y reporte de resultados desde una perspectiva inversora, estándares como SA8000 o ISO 37301 incorporan certificación, pero con un alcance más limitado. En este contexto, la SGE 21 presenta una propuesta diferencial al combinar un enfoque integral de gestión

con mecanismos de certificación y mejora continua, convirtiéndola en una herramienta especialmente adecuada para organizaciones que buscan evolucionar desde prácticas aisladas de responsabilidad social hacia sistemas estructurados e integrados en su operativa diaria.

Los trabajos académicos sobre la SGE 21 pueden agruparse en tres enfoques principales. El primero, de carácter descriptivo y comparativo, está representado por Lobelle Mayo (2016), quien analiza la SGE 21 junto con otros marcos como ISO 26000, AA1000 y GRI, destacando su utilidad como herramienta para estructurar la responsabilidad social dentro de las organizaciones, aunque señalando la limitada evidencia disponible sobre su implantación real. El segundo enfoque, de carácter evaluativo, está representado por Guerrero Tapia (2024), quien analiza la aplicación de indicadores de la SGE 21 en empresas medianas mexicanas, concluyendo que su implantación efectiva continúa representando un reto organizacional. Desde una perspectiva más operativa, Ríos-Manríquez et al. (2023) estudian el papel del comité de gestión ética y socialmente responsable, destacando que la SGE 21 requiere estructuras organizativas capaces de traducir principios éticos en mecanismos reales de gobernanza y toma de decisiones.

El tercer enfoque, de carácter aplicado, resulta especialmente relevante para el presente trabajo. Aldana Moreno, Cala Ferreira y González Camargo (2009) desarrollan una propuesta de implantación que incluye diagnóstico inicial, identificación de grupos de interés, matriz de cumplimiento, cronograma y presupuesto. De forma similar, Lluch Marqués (2011) plantea una aplicación del estándar en el ámbito sanitario, destacando tres factores críticos: integración estratégica, participación de grupos de interés y transparencia organizativa. Sin embargo, ambas propuestas presentan limitaciones metodológicas relevantes: ninguna aborda organizaciones con sistemas de gestión preexistentes, ninguna propone una secuenciación operativa detallada fase a fase, y ambas se desarrollan en contextos organizacionales alejados del sector de la construcción, lo que limita su transferibilidad directa.

Por otra parte, Torres et al. (2023) advierten que la creciente proliferación de estándares y herramientas ESG está generando solapamientos y fragmentación metodológica, aumentando la dificultad para seleccionar e implantar modelos de gestión coherentes dentro de las organizaciones. Esta observación resulta especialmente pertinente para el sector de la construcción, donde la coexistencia de

múltiples sistemas de gestión certificados —calidad, medio ambiente, prevención de riesgos— hace aún más necesario contar con metodologías de integración claras y ordenadas.

En conjunto, la revisión evidencia una evolución desde enfoques descriptivos hacia aproximaciones más orientadas a la implantación. Sin embargo, la literatura carece de modelos operativos secuenciales que expliquen cómo implantar la SGE 21. Esta ausencia constituye el principal vacío que el presente trabajo pretende contribuir a cubrir.

2.5. BRECHAS EN LA LITERATURA

En conjunto, la revisión realizada pone de manifiesto que, aunque existe una amplia producción científica sobre responsabilidad social corporativa, sostenibilidad y sistemas de gestión, continúa existiendo una limitada transferencia metodológica hacia procesos reales de implantación organizativa. Los estudios disponibles presentan una elevada concentración en el análisis conceptual de la RSC y en la comparación de estándares, pero una presencia significativamente menor de investigaciones centradas en describir cómo transformar estos principios en modelos operativos aplicables dentro de organizaciones reales.

En el caso específico de la SGE 21, esta limitación resulta especialmente evidente. Los estudios existentes presentan un predominio de enfoques descriptivos, evaluativos o comparativos, mientras que las investigaciones orientadas al diseño metodológico y a la implantación práctica continúan siendo escasas. De forma particular, la literatura carece de modelos operativos secuenciales que expliquen cómo implantar la SGE 21 paso a paso en organizaciones complejas con sistemas de gestión preexistentes y múltiples grupos de interés, carencia que resulta especialmente importante en el sector de la construcción, donde la fragmentación organizativa y la participación de múltiples agentes añaden una capa adicional de complejidad al proceso de implantación.

En este contexto, el presente Trabajo Fin de Máster pretende contribuir a reducir esta brecha mediante el desarrollo y aplicación de una metodología estructurada para la implantación del estándar SGE 21 en una empresa del sector de la construcción, aportando una propuesta transferible y orientada a facilitar la integración progresiva de la responsabilidad social dentro de sistemas reales de gestión.

3. METODOLOGÍA

Ilustración 1 - Proceso de cálculo del nivel de desarrollo frente al estándar por área.

Fuente: Elaboración propia.



La Ilustración 1 presenta el modelo metodológico desarrollado y seguido en el presente trabajo, estructurado en siete etapas secuenciales que articulan el proceso completo desde el análisis de la norma SGE 21 hasta el seguimiento y la mejora continua del sistema implantado. Este modelo sintetiza el enfoque metodológico adoptado e integra las herramientas desarrolladas específicamente para el estudio, entre ellas la escala de nivel de desarrollo frente al estándar y el Índice de Priorización para la Implantación (IPI), cuyo desarrollo detallado se expone en los apartados siguientes.

3.1.ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente Trabajo Fin de Máster se desarrolla bajo un enfoque cualitativo con orientación aplicada, articulado en torno al estudio de caso único como estrategia de investigación. Desde el punto de vista epistemológico, el estudio se enmarca dentro de un paradigma interpretativo, dado que pretende comprender fenómenos organizacionales complejos vinculados a la gestión ética y la responsabilidad social en su contexto natural, sin pretender establecer relaciones causales universales ni generalizar resultados de forma estadística. Este paradigma asume que la realidad organizacional es socialmente construida y que su comprensión requiere un análisis profundo del contexto, los procesos y las percepciones de los actores implicados.

Este enfoque resulta adecuado dado que el objeto de estudio no es cuantificable mediante variables numéricas, sino que requiere una comprensión profunda del contexto organizacional, sus procesos y su cultura de gestión (Yin, 2018). A diferencia de los enfoques cuantitativos, orientados a la medición y generalización estadística, el enfoque cualitativo permite captar la complejidad de los fenómenos organizacionales y desarrollar propuestas adaptadas a realidades específicas.

La orientación aplicada del trabajo se justifica por su finalidad práctica: no se persigue únicamente la generación de conocimiento teórico, sino el diseño de una herramienta metodológica utilizable por organizaciones del sector de la construcción que deseen implantar el estándar SGE 21. En este sentido, el estudio de caso único se justifica por la necesidad de analizar en profundidad una organización concreta, con el fin de desarrollar una propuesta metodológica transferible a contextos similares (Yin, 2018).

3.2.DISEÑO DEL ESTUDIO

El diseño del presente trabajo es de carácter descriptivo-analítico y transversal. Es descriptivo-analítico en la medida en que combina la caracterización del estado actual de la organización con la interpretación sistemática de los requisitos del estándar SGE 21, con el fin de identificar brechas y

formular recomendaciones de actuación. Es transversal porque el análisis se realiza en un momento determinado, sin seguimiento longitudinal de la evolución de la organización a lo largo del tiempo.

Dentro de este diseño, el estudio de caso constituye la estrategia metodológica central. Según Yin (2018), el estudio de caso es especialmente pertinente cuando se pretende responder a preguntas de tipo "cómo" o "por qué" en contextos organizacionales complejos donde el investigador no ejerce control sobre los eventos. Esta condición se cumple en el presente trabajo, cuya pregunta de investigación busca determinar cómo desarrollar una metodología de implantación del estándar SGE 21 a partir del análisis de la situación real de una empresa.

Es importante señalar que el caso de estudio seleccionado cumple una función de validación dentro del trabajo: no es el objeto final del estudio, sino el contexto en el que se aplica y verifica la metodología propuesta. El objetivo último es generar una herramienta metodológica replicable en cualquier empresa con actuaciones en el sector de la construcción, y la empresa objeto de aplicación práctica constituye el caso sobre el que dicha herramienta se desarrolla y contrasta.

3.3.CASO DE ESTUDIO

El estudio se desarrolla mediante la aplicación de la metodología propuesta a una empresa del sector de la construcción seleccionada como caso de estudio. Por motivos de confidencialidad y a solicitud expresa de la organización participante, su identidad no se revela dentro del presente documento. En consecuencia, las referencias posteriores se realizarán mediante las denominaciones "empresa objeto de estudio" o similares. Esta medida busca preservar la confidencialidad de la información analizada y evitar interpretaciones asociadas al nivel de desarrollo identificado frente al estándar SGE 21, sin afectar la validez metodológica ni la interpretación de los resultados obtenidos.

La organización seleccionada corresponde a una empresa constructora de gran tamaño ubicada en la Comunidad de Madrid, con más de cincuenta años de trayectoria en el sector y una plantilla aproximada de entre 200 y 400 profesionales. Su actividad se centra principalmente en el desarrollo de proyectos de edificación, construcción residencial y ejecución de obras para clientes públicos y privados. Asimismo, dispone de estructuras organizativas consolidadas y sistemas de gestión previamente

implantados y certificados, constituyendo un contexto adecuado para analizar procesos de integración de criterios éticos, sociales y sostenibles dentro de la gestión empresarial.

Su selección como caso de estudio responde a tres criterios principales. En primer lugar, su dimensión organizativa, trayectoria y nivel de formalización de procesos permiten representar un escenario relevante dentro del segmento de empresas constructoras con capacidad para implantar modelos avanzados de gestión. En segundo lugar, la disponibilidad de información documental y acceso a personal responsable facilitó el desarrollo del diagnóstico organizativo y del análisis de brechas frente al estándar SGE 21. Finalmente, la coexistencia entre sistemas de gestión consolidados y áreas susceptibles de fortalecimiento en materia de gestión ética y sostenibilidad permitió disponer de un contexto adecuado para validar la aplicabilidad de la metodología propuesta.

La anonimización aplicada no afecta el alcance del estudio, dado que el objetivo de la investigación no consiste en evaluar el desempeño de una organización concreta ni establecer comparaciones sectoriales, sino diseñar y contrastar una metodología de implantación potencialmente transferible a empresas del sector con características organizativas similares.

3.4.TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

La recopilación de información para el desarrollo del presente estudio se realizó mediante una estrategia de triangulación basada en dos fuentes complementarias: revisión documental y aplicación de cuestionarios semiestructurados.

La revisión documental constituyó la fuente principal de información y se orientó a identificar evidencias objetivas relacionadas con los requisitos del estándar SGE 21 y con el funcionamiento actual de la organización objeto de estudio. Para ello, se analizaron documentos corporativos disponibles, incluyendo políticas internas, procedimientos, informes de sostenibilidad, sistemas de gestión existentes, registros organizativos y otra documentación relevante para la caracterización del contexto empresarial y el posterior análisis de brechas.

Como instrumento de sistematización de la información recopilada, se diseñó una matriz de evaluación que integra los requisitos del estándar y permite registrar el grado de cumplimiento identificado, las evidencias disponibles, el nivel de desarrollo frente al estándar, las brechas detectadas y las acciones propuestas para su cierre. Esta herramienta fue utilizada como soporte para estructurar el diagnóstico organizativo y garantizar la trazabilidad entre la información recopilada y los resultados obtenidos.

Con el objetivo de favorecer la replicabilidad del procedimiento y facilitar futuras aplicaciones metodológicas, el formato de la matriz se incorpora como **Anexo 1. Formato matriz de evaluación de requisitos del estándar SGE 21**. Se deja constancia de que dicha herramienta corresponde a una adaptación metodológica elaborada a partir del estándar SGE 21 (FORÉTICA, 2024) y que su incorporación en el presente estudio tiene fines exclusivamente académicos, analíticos y de desarrollo metodológico, sin constituir una reproducción integral ni una interpretación oficial del estándar.

De forma complementaria, se diseñó y aplicó un cuestionario semiestructurado dirigido a personas responsables de áreas consideradas relevantes para una eventual implantación del sistema. La utilización de esta técnica responde al carácter interpretativo del estudio y a la necesidad de incorporar una comprensión contextual de determinados procesos organizativos que no siempre se encuentran completamente reflejados en la documentación disponible.

La selección de participantes se realizó mediante muestreo intencional no probabilístico, priorizando perfiles con conocimiento transversal sobre el funcionamiento organizativo y capacidad de aportar información sobre procesos estratégicos y operativos. En este sentido, se consideró especialmente relevante contar con representación de áreas vinculadas con dirección, personas, calidad, sostenibilidad, operaciones, compras y gestión administrativa, por tratarse de ámbitos directamente relacionados con los requisitos del estándar SGE 21.

El instrumento utilizado consistió en un formulario digital elaborado mediante Google Forms y estructurado mediante preguntas cerradas y preguntas de respuesta breve. El tiempo estimado de cumplimentación se estableció entre 10 y 15 minutos con el objetivo de favorecer la participación y reducir interferencias en el desarrollo habitual de la actividad organizativa.

Previamente a su distribución, el cuestionario fue revisado conjuntamente con la tutora del presente trabajo, con el objetivo de verificar la claridad, pertinencia y adecuación de las preguntas planteadas respecto a los objetivos del estudio.

En cuanto a la representatividad de la muestra, se recomienda que el cuestionario sea respondido por al menos una persona representante de cada una de las nueve áreas de gestión contempladas en el estándar SGE 21: gobierno de la organización, personas, clientes, proveedores y cadena de suministro, entorno social e impacto en la comunidad, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones públicas. Se considera que una participación mínima equivalente a cinco de las nueve áreas, es decir, la mitad más uno y por tanto más del 50%, resulta suficiente para obtener una perspectiva representativa de la percepción interna de la organización.

Adicionalmente, el diseño del cuestionario permite un procedimiento de validación interna basado en el contraste entre el perfil del encuestado y sus respuestas. En particular, resulta de interés analizar la coherencia entre el área a la que pertenece cada participante y las áreas que identifica como prioritarias para la implantación, lo que permite detectar posibles sesgos de percepción asociados al propio rol o área de procedencia y enriquecer la interpretación de los resultados obtenidos.

La información obtenida mediante cuestionarios fue incorporada mediante análisis descriptivo y utilizada exclusivamente como mecanismo complementario de contraste e interpretación dentro del proceso de evaluación desarrollado posteriormente.

El cuestionario aplicado se incorpora íntegramente en el **Anexo 2. Formato de cuestionario base para recolección de información**, con el objetivo de favorecer la trazabilidad metodológica y facilitar la replicabilidad del estudio. El formato incorporado mantiene la estructura original utilizada durante la aplicación práctica, sustituyendo el nombre de la organización por espacios en blanco, de manera que pueda ser empleado directamente como plantilla por otras organizaciones del sector de la construcción interesadas en aplicar la metodología propuesta.

3.5. METODOLOGÍA DE ANALISIS

3.5.1. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

El análisis de brechas constituye una herramienta ampliamente reconocida en la literatura para el diagnóstico previo a la implantación de sistemas de gestión. Su objetivo es identificar las diferencias entre el estado actual de una organización y los requisitos de un estándar o marco de referencia determinado, estableciendo las acciones necesarias para cerrar dichas brechas (Krucek, 2022). En el contexto de los sistemas de gestión, este análisis suele articularse mediante escalas cuantitativas jerárquicas que permiten determinar el nivel de madurez o desarrollo de cada proceso o requisito evaluado.

La literatura sobre madurez de implantación de RSC respalda el uso de escalas de niveles progresivos como instrumento de evaluación. Estudios recientes señalan que la medición más comúnmente utilizada en este ámbito es la escala de cinco niveles, basada en el modelo CMMI (Capability Maturity Model Integration), que establece niveles progresivos desde la ausencia de evidencia hasta la integración plena del requisito en la organización (Wiśniewska y Grudowski, 2022). Asimismo, la literatura destaca que la evaluación de la madurez organizativa en RSC debe combinar la revisión de evidencias documentales con la perspectiva de los propios actores de la organización, a fin de obtener una visión más completa y contrastada de la situación real (Wiśniewska y Grudowski, 2022).

A partir de estos fundamentos, el presente trabajo propone una metodología propia de gap analysis adaptada al contexto específico de la SGE 21 y del sector de la construcción, diseñada para ser replicable.

3.5.2. ESCALA DE NIVEL DE DESARROLLO FRENTE AL ESTÁNDAR

La asignación de puntuaciones se basa principalmente en evidencias documentales obtenidas durante el análisis organizativo, utilizando la información recopilada mediante cuestionarios como mecanismo complementario de contraste e interpretación. Este enfoque permite mantener un criterio de evaluación fundamentado en elementos verificables, incorporando al mismo tiempo la percepción de las personas implicadas en los procesos analizados.

Combinar ambas fuentes permite mantener un criterio de evaluación objetivo sin perder de vista la realidad concreta de la organización. Así, la metodología resultante es sistemática y replicable, pero reconoce también que detrás de cualquier proceso de implantación hay personas, contextos y decisiones que no siempre aparecen en los documentos. Debe señalarse que la asignación de puntuaciones no se realiza directamente sobre las áreas principales del estándar SGE 21, sino sobre cada uno de los requisitos específicos que las integran.

En consecuencia, el proceso de evaluación se desarrolla a nivel de requisito individual, asignando una puntuación de nivel de desarrollo conforme a la evidencia disponible para cada elemento evaluado. Esta valoración considera principalmente evidencia documental y se complementa mediante información obtenida mediante cuestionarios cuando resulta necesaria la interpretación del contexto organizativo. La escala propuesta para la asignación de puntaje se presenta a continuación:

Tabla 2 - Escala de asignación del nivel de desarrollo frente al estándar.

Fuente: Elaboración propia.

NIVEL	PUNTUACIÓN	CRITERIO DE ASIGNACIÓN
Bajo	1-2	No existe evidencia documental del requisito. La organización no ha desarrollado ninguna práctica relacionada con él.
Medio-bajo	3-4	Existe evidencia parcial e informal. Se identifican iniciativas aisladas, pero sin formalización ni continuidad.
Medio	5-6	El requisito está parcialmente desarrollado. Existe algún procedimiento o práctica definida, pero sin mecanismos de seguimiento consolidados.
Medio-alto	7-8	El requisito está sustancialmente implantado y monitorizado, con procedimientos documentados y evidencias de aplicación sistemática.
Alto	9-10	El requisito está plenamente integrado en la gestión organizativa, con evidencias de auditoría externa, revisión periódica y mejora continua.

Las puntuaciones se asignaron mediante una tabla que recopila las nueve áreas y subáreas definidas por el estándar SGE 21. Las puntuaciones correspondientes a los requisitos incluidos dentro de

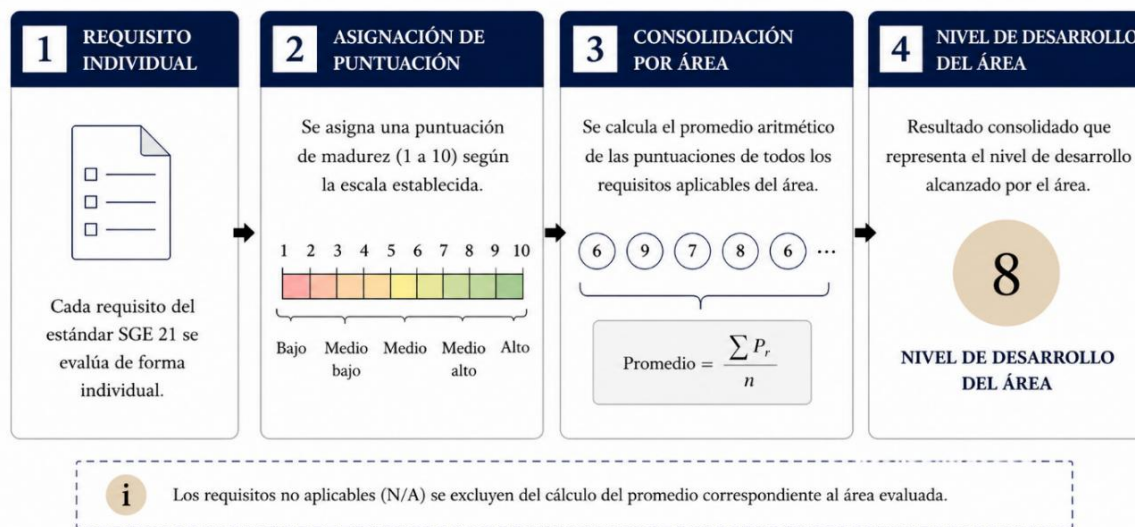
una misma área fueron integradas mediante promedio aritmético simple, con el objetivo de obtener un valor consolidado por área de evaluación.

El formato de esta tabla se adjunta al documento como **Anexo 3. Formato tabla de evaluación del nivel de desarrollo por área**, con el fin de garantizar la trazabilidad del procedimiento y facilitar su replicabilidad en futuras aplicaciones.

La utilización de este procedimiento busca reducir el efecto de subjetividad asociado a valoraciones globales y garantizar que el resultado final refleje el comportamiento agregado de los diferentes componentes que conforman cada dimensión evaluada.

Ilustración 2 - Proceso de cálculo del nivel de desarrollo frente al estándar por área.

Fuente: Elaboración propia.



La escala de nivel de desarrollo propuesta encuentra sustento teórico en los modelos de madurez o desarrollo ampliamente utilizados en la evaluación de sistemas de gestión y en la literatura sobre responsabilidad social corporativa. Estos modelos parten del supuesto de que la implantación de un sistema de gestión no constituye una condición binaria de cumplimiento o incumplimiento, sino un

proceso evolutivo caracterizado por diferentes grados de formalización, integración, control y mejora continua.

Entre los antecedentes más relevantes se encuentra el modelo Capability Maturity Model Integration (CMMI), desarrollado por el Software Engineering Institute (SEI, 1993), que propone una evolución progresiva a través de cinco niveles, desde prácticas iniciales e informales hasta procesos optimizados y sometidos a mejora continua. Este modelo sentó las bases de una amplia tradición de evaluación escalonada que ha sido adoptada en múltiples disciplinas de gestión organizacional. En la misma línea, Wiśniewska y Grudowski (2022) respaldan el uso de escalas de niveles progresivos para medir el grado de implantación de prácticas de responsabilidad social corporativa, señalando que la medición más comúnmente utilizada en este ámbito es la escala de cinco niveles, por su capacidad para capturar diferencias significativas entre distintos estados de desarrollo organizativo.

Un aspecto metodológico central en la construcción de la escala propuesta es la decisión de cuantificar mediante valores numéricos una realidad que en su origen es de naturaleza cualitativa. Esta decisión responde a una práctica ampliamente consolidada en la investigación en ciencias sociales y en la evaluación de sistemas de gestión. Como señala Likert (1932) en su trabajo fundacional sobre la medición de actitudes, la asignación de valores numéricos a categorías cualitativas permite transformar apreciaciones subjetivas en datos comparables, susceptibles de ser analizados estadísticamente y utilizados como base para la toma de decisiones. Esta aproximación ha sido ampliamente validada en la literatura posterior y constituye el fundamento de herramientas de evaluación como los cuestionarios tipo Likert, empleados de forma generalizada en estudios organizacionales.

La literatura sobre modelos de madurez distingue entre enfoques cualitativos, que asocian un nivel de madurez a una entidad evaluada mediante criterios descriptivos, y enfoques cuantitativos, que asignan valores numéricos para caracterizar los objetos evaluados. La escala propuesta en el presente trabajo adopta un enfoque híbrido: los criterios de asignación son cualitativos y descriptivos, vinculados a evidencias observables, pero su expresión numérica permite la agregación por área, el cálculo del Índice de Priorización para la Implantación (IPI) y la comparación entre dimensiones del estándar, operaciones que no serían posibles con una escala puramente ordinal.

La elección de una escala de diez puntos agrupada en cinco categorías responde a criterios de sensibilidad y operatividad. Estudios aplicados a la evaluación de madurez en sistemas de gestión han propuesto escalas de diez puntos precisamente por su mayor capacidad para capturar diferencias entre elementos con grados de implantación similares, frente a escalas más reducidas que tienden a concentrar valoraciones en pocos niveles y dificultan la discriminación entre requisitos. La agrupación en cinco categorías cualitativas permite, al mismo tiempo, facilitar la interpretación de los resultados y mantener su utilidad como herramienta de apoyo para la toma de decisiones.

La validez de contenido de la escala se garantiza mediante la correspondencia entre sus criterios de puntuación y los atributos habitualmente empleados por los modelos de madurez para caracterizar el desarrollo de capacidades de gestión: existencia de procedimientos documentados, asignación de responsabilidades, aplicación sistemática, seguimiento mediante indicadores, verificación independiente y mecanismos de mejora continua. La pertinencia y coherencia de los niveles definidos fueron sometidas a revisión por parte de especialistas en sistemas de gestión y responsabilidad social corporativa, con el propósito de verificar su adecuación conceptual y aplicabilidad al contexto de evaluación de la norma SGE 21.

Finalmente, la agregación de las puntuaciones individuales mediante promedio aritmético simple constituye un procedimiento coherente con la naturaleza de la escala utilizada y con las prácticas habituales de construcción de índices compuestos en estudios organizacionales. Este mecanismo, ampliamente respaldado en la literatura sobre evaluación de sistemas de gestión y modelos de desarrollo, permite sintetizar el comportamiento conjunto de los requisitos pertenecientes a una misma área de gestión en un único valor representativo, conservando la trazabilidad de los resultados y facilitando posteriores análisis comparativos. La utilización del promedio como mecanismo de agregación está además alineada con el principio de que cada requisito evaluado tiene igual peso dentro de su área de gestión, evitando sesgos derivados de ponderaciones arbitrarias a nivel de requisito individual, las cuales quedan reservadas para la fase posterior de priorización por áreas mediante el IPI.

El cálculo del nivel de desarrollo frente al estándar por área se obtiene mediante la siguiente ecuación:

$$M = \frac{\sum Pr}{n}$$

Donde:

- M = Nivel de desarrollo frente al estándar del área evaluada.
- Pr = Puntuación asignada a cada requisito individual.
- n = Número de requisitos evaluados dentro del área.

Los requisitos clasificados como No Aplicable (N/A) se excluyen del cálculo del promedio correspondiente al área evaluada.

Como resultado, cada área del estándar obtiene una puntuación única de desarrollo que posteriormente será utilizada dentro del sistema de ponderación y del cálculo del Índice de Priorización para la Implantación (IPI) desarrollado en el apartado siguiente.

3.5.3. SISTEMA DE PONDERACIÓN PARA PRIORIZACIÓN POR ÁREAS

Una vez obtenidas las puntuaciones correspondientes al nivel de desarrollo frente al estándar SGE 21, se incorpora un sistema de ponderación complementario orientado a reconocer que no todas las áreas del estándar presentan la misma capacidad para favorecer la implantación inicial del sistema ni generan el mismo efecto sobre su consolidación posterior.

La incorporación de porcentajes de ponderación diferenciados responde a una limitación frecuente identificada en metodologías basadas exclusivamente en niveles de cumplimiento o desarrollo, donde todas las dimensiones reciben el mismo tratamiento independientemente de su influencia real sobre el funcionamiento organizativo. Desde la perspectiva de implantación, esta aproximación puede conducir a priorizar áreas con menor impacto estructural y retrasar actuaciones sobre dimensiones que condicionan el éxito global del proceso.

La literatura sobre implantación de sistemas de gestión, excelencia organizativa y responsabilidad social corporativa ha mostrado de forma consistente que determinadas dimensiones actúan como elementos habilitadores del desempeño global. Modelos ampliamente consolidados como EFQM

(European Foundation for Quality Management) reconocen que liderazgo, estrategia y gobierno organizativo constituyen elementos facilitadores del resto del sistema al condicionar la capacidad de despliegue organizativo y la generación de resultados. Del mismo modo, los sistemas de gestión basados en normas ISO incorporan principios similares al establecer que el compromiso directivo, la planificación estratégica, la integración organizativa y los mecanismos de seguimiento constituyen condiciones necesarias para sostener procesos de mejora continua.

En el ámbito específico de implantación de sistemas de gestión ética y responsabilidad social, diversos estudios concluyen que los factores críticos de éxito se concentran principalmente en dimensiones relacionadas con gobernanza, apropiación organizativa, participación de grupos de interés e integración transversal de procesos, mientras que una implantación centrada exclusivamente en requisitos operativos tiende a generar sistemas con menor estabilidad y sostenibilidad temporal.

De forma complementaria, la evidencia revisada sobre implantación organizativa muestra que la secuencia de despliegue influye directamente sobre el desempeño final del sistema. En consecuencia, áreas con mayor capacidad de habilitación organizativa requieren una intervención temprana para favorecer el desarrollo posterior del resto de dimensiones.

Partiendo de estos principios teóricos y considerando los resultados obtenidos durante la aplicación práctica de la metodología en la empresa del caso de estudio, se definió una estructura de ponderación orientada a reflejar la influencia relativa que ejerce cada dimensión sobre la viabilidad inicial de implantación del estándar.

La construcción de los porcentajes de ponderación propuestos se realizó mediante juicio metodológico fundamentado, entendido como un proceso de traducción de evidencia teórica hacia un mecanismo operativo de priorización. Para ello se consideraron simultáneamente cuatro criterios:

- a) Capacidad estructural del área para habilitar el resto del sistema.
- b) Nivel de dependencia operativa respecto al área evaluada.
- c) Secuencia lógica esperada de implantación.
- d) Impacto potencial sobre la sostenibilidad y continuidad del sistema.

Como resultado de este proceso, áreas asociadas con gobierno organizativo reciben una ponderación superior al reconocerse como condición previa para desplegar mecanismos de liderazgo, planificación, asignación de recursos y seguimiento. Del mismo modo, dimensiones vinculadas con personas, clientes y grupos de interés mantienen una relevancia intermedia debido a su capacidad para favorecer la apropiación organizativa y consolidar el funcionamiento del sistema. En contraste, determinadas áreas reciben una ponderación inicial inferior al observarse que, en ciertos contextos del sector construcción, suelen apoyarse en estructuras previamente implantadas o adquieren una influencia más significativa en etapas posteriores del proceso.

En consecuencia, la estructura de ponderación propuesta no pretende representar una interpretación oficial del estándar SGE 21 ni sustituir los criterios de certificación definidos por Forética, sino proporcionar una herramienta metodológica orientada a transformar el diagnóstico organizativo en una secuencia estructurada de implantación.

La Tabla 3 presenta la propuesta base de porcentaje ponderación por área desarrollada a partir de la evidencia identificada en la literatura y de la información obtenida en el caso de estudio.

Tabla 3- Sistema de ponderación para priorización de implantación – Empresa de aplicación practica

Fuente: Elaboración propia.

ÁREAS DE REQUISITOS PRINCIPALES SGE 21	PORCENTAJE DE PONDERACIÓN PROPUESTO	JUSTIFICACIÓN DEL COEFICIENTE PROPUESTO
Gobierno de la organización	30%	El porcentaje de ponderación propuesto se fundamenta en el modelo EFQM, que reconoce el liderazgo como el criterio habilitador de mayor peso individual dentro de su modelo de excelencia organizativa, y en la literatura sobre factores críticos de éxito en implantaciones de RSC en el sector de la construcción, que identifica de forma consistente el compromiso directivo como condición determinante para el éxito del proceso.
Personas que integran la organización	15%	El porcentaje de ponderación propuesto responde al reconocimiento en la literatura sobre implantación de sistemas de gestión de que la participación, apropiación organizativa y gestión del cambio por parte de las personas que integran la organización constituyen condiciones necesarias para favorecer la implantación y sostenibilidad del sistema.

Clientes	15%	El porcentaje de ponderación propuesto refleja el papel central que los clientes desempeñan como principal destinatario del valor generado por la organización y como factor condicionante de decisiones operativas, reputacionales y de sostenibilidad, especialmente en organizaciones del sector de la construcción donde la relación con el cliente constituye un elemento estratégico de primer orden.
Proveedores y cadena de suministro	10%	El porcentaje de ponderación propuesto reconoce la relevancia de incorporar criterios éticos y sostenibles en la cadena de suministro como mecanismo de extensión del sistema hacia terceros, si bien su influencia sobre las etapas iniciales de implantación es de carácter progresivo y depende del grado de dependencia de subcontratación de cada organización.
Entorno social e impacto en la comunidad	10%	El porcentaje de ponderación propuesto refleja la relevancia que la literatura atribuye a la gestión del impacto social y comunitario como factor de legitimidad organizativa, especialmente en organizaciones del sector de la construcción cuya actividad genera efectos directos sobre el entorno donde opera.
Entorno ambiental	5%	En organizaciones del sector de la construcción con sistemas ambientales previamente implantados, el esfuerzo incremental requerido para integrar los requisitos ambientales del estándar SGE 21 es significativamente menor, reduciendo su criticidad durante las etapas iniciales de implantación. Su relevancia puede variar en función del nivel de desarrollo ambiental previo de la organización.
Inversores	5%	Su influencia sobre la implantación inicial del sistema se considera indirecta y generalmente posterior a la consolidación de los mecanismos internos de gestión. Su relevancia puede incrementarse en función del grado de dependencia financiera externa o de las exigencias de transparencia de la organización.
Competencia	5%	Corresponde a una dimensión de consolidación orientada al posicionamiento ético y competitivo, cuya influencia sobre las etapas iniciales de implantación es limitada y se consolida progresivamente una vez estabilizado el sistema de gestión.
Administraciones públicas	5%	En organizaciones sin dependencia significativa de contratación pública, esta área mantiene relevancia institucional pero no condiciona directamente la secuencia de implantación. Su peso puede adquirir mayor relevancia en función del grado de exposición de la organización a la contratación pública.

Dado el carácter transferible de la metodología propuesta y considerando la diversidad de contextos existentes dentro del sector de la construcción, se incorporan criterios de ajuste orientados a facilitar la adaptación del sistema de ponderación a condiciones organizativas específicas.

Estos criterios se plantean como referencias metodológicas derivadas de la evidencia identificada en la literatura y de los resultados observados durante la aplicación del modelo en la empresa del caso de estudio, permitiendo ajustar la relevancia relativa de determinadas áreas cuando existan condiciones que modifiquen su influencia sobre el proceso de implantación.

La Tabla 4 presenta los rangos de ajuste recomendados para la adaptación del sistema.

Tabla 4 - Criterios de ajuste recomendados para la adaptación del sistema de ponderación.

Fuente: Elaboración propia.

ÁREAS DE REQUISITOS PRINCIPALES SGE 21	RANGO DE PORCENTAJE DE PONDERACIÓN PROPUESTO		JUSTIFICACIÓN DEL PORCENTAJE DE PONDERACIÓN PROPUESTO
Gobierno de la organización	Mantener 30%		Se sugiere mantener el porcentaje de ponderación base dado que la literatura sobre implantación de sistemas de gestión, excelencia organizativa y responsabilidad social identifica el liderazgo, la gobernanza y la capacidad de dirección estratégica como factores habilitadores que condicionan el despliegue y consolidación del resto del sistema.
Personas que integran la organización	Mantener 15%		Se sugiere mantener el porcentaje de ponderación base dado que la literatura reconoce la participación, apropiación organizativa y gestión del cambio como condiciones necesarias para favorecer la implantación y sostenibilidad de sistemas organizativos.
Clientes	Operación orientada principalmente al sector privado	Alta participación del sector público como cliente principal	En organizaciones donde el cliente constituye el principal generador de demanda y continuidad del negocio, esta dimensión mantiene una influencia elevada sobre el despliegue del sistema. Cuando parte de dicha influencia es asumida por administraciones públicas como cliente institucional, puede producirse una redistribución relativa del peso.
	15%	10%	
Proveedores y cadena de suministro	Baja dependencia de subcontratación	Alta dependencia de subcontratación	Cuando la organización mantiene control directo sobre una proporción significativa de sus procesos, el peso base resulta suficiente. En contextos con elevada dependencia de terceros aumenta la necesidad de extender mecanismos éticos, sociales y de control hacia la cadena de suministro.
	10%	15%	
Entorno social e impacto en la comunidad	Impacto territorial reducido	Alta exposición social o comunitaria	En proyectos con interacción limitada con comunidades externas se mantiene el peso base. Cuando la actividad genera elevada exposición social o comunitaria, esta dimensión adquiere mayor relevancia por su influencia sobre
	10%	15%	

			legitimidad, aceptación y sostenibilidad del proyecto.
Entorno ambiental	Organización con sistema ambiental previamente implantado (ej. ISO 14001)	Organización sin sistema ambiental implantado	La existencia de estructuras ambientales consolidadas reduce el esfuerzo incremental requerido para integrar los requisitos ambientales del estándar SGE 21. En ausencia de sistemas previos, esta dimensión adquiere mayor relevancia durante las etapas iniciales al requerir el desarrollo simultáneo de capacidades organizativas adicionales.
	5%	10%	
Inversores	Estructura financiera estable o baja presión inversora	Alta dependencia financiera o exigencia de transparencia	En organizaciones con limitada dependencia de financiación externa esta dimensión mantiene una influencia indirecta durante la implantación. Cuando existe una elevada exigencia de transparencia o dependencia financiera, puede adquirir mayor relevancia.
	5%	10%	
Competencia	Mantener 5%		Se sugiere mantener el porcentaje de ponderación base dado que la evidencia revisada sitúa esta dimensión como un factor asociado principalmente al posicionamiento y consolidación externa del sistema, sin identificar una influencia suficientemente significativa sobre las etapas iniciales de implantación que justifique ajustes sistemáticos del porcentaje de ponderación.
Administraciones públicas	Baja dependencia del sector publico	Alta dependencia del sector publico	En organizaciones cuya actividad se desarrolla principalmente en entornos privados, esta área mantiene una función institucional y reguladora sin condicionar directamente la secuencia de implantación del sistema. Cuando existe una elevada exposición a contratación pública, la administración adquiere una influencia equivalente a la de cliente estratégico y condiciona decisiones relacionadas con cumplimiento, acceso al mercado y sostenibilidad organizativa.
	5%	10%	

La aplicación de estos rangos deberá realizarse considerando las características propias de la organización analizada, el conocimiento técnico del responsable de implantación y la justificación de las decisiones adoptadas durante el proceso de evaluación. En todos los casos, la distribución final de los porcentajes de ponderación deberá mantener una suma equivalente al 100%. De este modo, la metodología incorpora una estructura base de priorización y, simultáneamente, un mecanismo de adaptación que favorece su aplicación en diferentes organizaciones del sector.

Finalmente, con el objetivo de transformar los resultados del análisis del nivel de desarrollo frente al estándar en una herramienta orientada a la toma de decisiones para la implantación del sistema, se

definió un mecanismo de priorización que integra simultáneamente el nivel de desarrollo organizativo y la relevancia relativa asignada a cada área.

Durante el desarrollo metodológico se consideraron diferentes alternativas para establecer el orden de intervención de las áreas evaluadas. En primer lugar, se contempló una priorización simple basada exclusivamente en el nivel de desarrollo frente al estándar, donde las áreas con menor puntuación serían consideradas prioritarias. Posteriormente, se analizó una priorización ponderada mediante aplicación directa de los coeficientes definidos para cada dimensión. No obstante, ambos enfoques presentaron limitaciones para representar simultáneamente la necesidad real de intervención y la influencia relativa que ejerce cada área sobre la implantación del sistema.

La comparación entre enfoques realizada en el presente trabajo se apoya en principios ampliamente utilizados en metodologías de apoyo a la toma de decisiones multicriterio (Multi-Criteria Decision Analysis – MCDA), donde la selección de prioridades no se realiza únicamente a partir del desempeño observado, sino considerando simultáneamente la relevancia relativa de cada dimensión evaluada.

Desde esta perspectiva, la priorización deja de entenderse como una clasificación basada exclusivamente en resultados absolutos y pasa a incorporar relaciones de influencia entre criterios, permitiendo identificar aquellas actuaciones cuya intervención genera un mayor efecto sobre el funcionamiento global del sistema.

Bajo este principio, el Índice de Priorización para la Implantación (IPI) se plantea como un mecanismo de priorización compensada que integra simultáneamente el nivel de desarrollo frente al estándar y la importancia relativa asignada a cada área, con el objetivo de orientar la secuencia de implantación hacia aquellas dimensiones que combinan una mayor capacidad de transformación organizativa con una mayor necesidad relativa de intervención.

El índice se basa en el principio de déficit de desarrollo frente al estándar, entendiendo que las áreas prioritarias deben corresponder a aquellas que presentan simultáneamente una elevada relevancia estratégica y un menor nivel relativo de desarrollo.

El índice se calcula mediante la siguiente ecuación:

$$IPI = (10 - M) \times \frac{\%P}{100}$$

Donde:

- IPI: Índice de Priorización para la Implantación.
- M: Nivel de desarrollo frente al estándar obtenido para el área evaluada (escala 1–10).
- %P: Porcentaje de ponderación asignado por área.

Considerando que el nivel de desarrollo frente al estándar se evalúa mediante una escala comprendida entre 1 y 10 y que el porcentaje de ponderación se incorpora al cálculo mediante normalización porcentual, el Índice de Priorización para la Implantación (IPI) presenta un rango teórico comprendido entre 0 y 2,7.

El valor mínimo (IPI = 0) corresponde a áreas con el máximo nivel de desarrollo evaluable, indicando una menor necesidad relativa de intervención dentro del proceso de implantación. Por el contrario, el valor máximo (IPI = 2,7) se alcanza cuando coinciden simultáneamente el menor nivel de desarrollo evaluable y la máxima ponderación asignada dentro del modelo.

3.5.4. INTEGRACIÓN DE FUENTES: ANÁLISIS DOCUMENTAL Y ENCUESTA

La determinación del nivel de desarrollo frente al estándar de cada requisito se basa principalmente en el análisis documental. No obstante, los resultados de la encuesta a personas trabajadoras se incorporan al proceso como fuente complementaria en dos momentos: En primer lugar, como mecanismo de contraste: cuando la percepción interna de los empleados sobre una determinada área difiere significativamente de lo evidenciado documentalmente, se analiza la causa de dicha discrepancia y se ajusta la interpretación del resultado si procede. En segundo lugar, como criterio de priorización: las áreas identificadas por los propios responsables de la organización como prioritarias para iniciar la implantación se consideran en la determinación del orden de actuación, complementando el criterio basado en la puntuación ponderada. Esta triangulación de fuentes permite obtener un diagnóstico más robusto y orientado a la realidad.

3.5.5. ESTRUCTURA DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La metodología desarrollada se articula mediante una secuencia estructurada de cinco pasos orientada a transformar el análisis del estándar SGE 21 y la información obtenida sobre la situación actual de la organización en una propuesta metodológica de implantación. Esta secuencia establece una relación lógica entre la revisión del marco normativo, el diagnóstico organizativo, la evaluación del nivel de desarrollo alcanzado y el diseño final de la propuesta, garantizando trazabilidad entre las distintas etapas del estudio y favoreciendo su aplicación en contextos organizativos similares. La Ilustración 3 representa el proceso metodológico seguido para el desarrollo de la propuesta y los documentos e información que debe ser recopilada y la generada durante el proceso.

Ilustración 3 - Proceso metodológico de implantación del estándar SGE 21 con entradas y salidas.
Fuente: Elaboración propia.



Paso 1. Revisión y sistematización de los requisitos del estándar SGE 21

Se realiza una revisión detallada del estándar SGE 21, identificando sus áreas de gestión, requisitos aplicables y criterios de evaluación. Esta etapa permite construir el marco de referencia sobre el que se desarrolla el análisis posterior.

Paso 2. Diagnóstico de la situación actual

Se analiza la situación actual de la compañía de estudio mediante revisión documental y cuestionarios internos como fuente complementaria. El objetivo de esta etapa es identificar las prácticas existentes, evidencias disponibles y grado de formalización de la gestión ética y la responsabilidad social en la organización

Paso 3. Análisis de brechas y nivel de desarrollo frente al estándar

La información recopilada fue contrastada con los requisitos del estándar mediante la aplicación de la escala de desarrollo frente a los requisitos del estándar definida en el apartado anterior, obteniendo una valoración del nivel de desarrollo alcanzado para cada requisito y área evaluada.

Paso 4. Ponderación y priorización de resultados

Sobre la base de la matriz obtenida se aplicó el sistema de ponderación diseñado para el estudio, permitiendo identificar aquellas áreas con mayor impacto relativo dentro del proceso de implantación y establecer prioridades de actuación.

Paso 5. Diseño de la metodología de implantación

Finalmente, los resultados priorizados sirvieron como base para estructurar la propuesta metodológica desarrollada en el Capítulo 7, definiendo una secuencia progresiva de implantación adaptada al contexto organizativo de la empresa objeto de estudio.

En conjunto, esta secuencia metodológica permite convertir requisitos normativos y evidencias organizativas en una propuesta de implantación estructurada, manteniendo un equilibrio entre rigurosidad analítica, aplicabilidad práctica y capacidad de transferencia a contextos organizativos similares.

3.6. LIMITACIONES METODOLÓGICAS

Como en toda investigación aplicada, el presente estudio presenta determinadas limitaciones que deben considerarse al interpretar sus resultados y valorar el alcance de la metodología propuesta.

En primer lugar, el trabajo se desarrolla mediante un estudio de caso aplicado a una única organización del sector de la construcción, por lo que los resultados obtenidos responden al contexto específico analizado. No obstante, la propuesta metodológica ha sido diseñada con criterios de estructuración, secuenciación y adaptación sectorial que buscan favorecer su transferibilidad a otras empresas con características similares.

En segundo lugar, el diagnóstico organizativo se basa principalmente en evidencia documental complementada mediante cuestionarios dirigidos a personas responsables de áreas relevantes dentro de la organización. Aunque este enfoque permite incorporar una perspectiva interna y contextualizada, existe un componente interpretativo asociado a la disponibilidad de información y a la percepción de las personas participantes.

En tercer lugar, el análisis del nivel de desarrollo y el sistema de ponderación planteados en este estudio constituyen herramientas metodológicas diseñadas para apoyar la priorización de actuaciones dentro del proceso de implantación. En consecuencia, los resultados obtenidos no deben interpretarse como una evaluación oficial del grado de cumplimiento del estándar SGE 21 ni como una garantía de certificación futura.

Finalmente, el alcance del trabajo se limita al diseño de una metodología de implantación y su validación mediante aplicación teórica al caso de estudio, sin incluir la implantación completa del sistema ni la ejecución de auditorías externas posteriores que permitan verificar su eficacia real en condiciones operativas.

Estas limitaciones no restan validez a la propuesta, sino que señalan el camino natural para futuras investigaciones que amplíen y contrasten el modelo en otros contextos.

4. ANÁLISIS DEL ESTÁNDAR SGE 21

Con el objetivo de comprender el marco de referencia sobre el cual se desarrolla la propuesta metodológica del presente estudio, este capítulo analiza el estándar SGE 21 desde una perspectiva conceptual y aplicada. Para ello, se aborda su origen, fundamentos, estructura y funcionamiento general, así como las particularidades que presenta su aplicación dentro del sector de la construcción. Este análisis permite interpretar el alcance del estándar e identificar aquellos elementos que adquieren una mayor relevancia durante procesos de implantación en organizaciones caracterizadas por una elevada complejidad operativa, diversidad de grupos de interés e integración de múltiples sistemas de gestión.

4.1. ORIGEN, EVOLUCIÓN Y FUNDAMENTOS DEL ESTÁNDAR SGE 21.

La creciente incorporación de criterios éticos, sociales y ambientales dentro de la gestión empresarial ha impulsado el desarrollo de marcos orientados a integrar la sostenibilidad en la toma de decisiones organizativas. En este contexto surge el estándar SGE 21, desarrollado por Forética como uno de los primeros sistemas europeos certificables específicamente diseñados para integrar la responsabilidad social dentro de la gestión organizativa.

SGE 21 (Sistema de Gestión Ética, Sostenible y Responsable) fue publicado inicialmente por Forética en el año 2000 con el objetivo de proporcionar a las organizaciones una herramienta para incorporar principios de responsabilidad social corporativa mediante un enfoque sistemático, verificable y orientado a la mejora continua. Desde entonces, el estándar ha evolucionado para alinearse con los cambios regulatorios, la evolución del concepto de sostenibilidad y las expectativas de los grupos de interés, ampliando progresivamente su alcance hacia una visión basada en grupos de interés, integración con otros sistemas de gestión e incorporación de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).

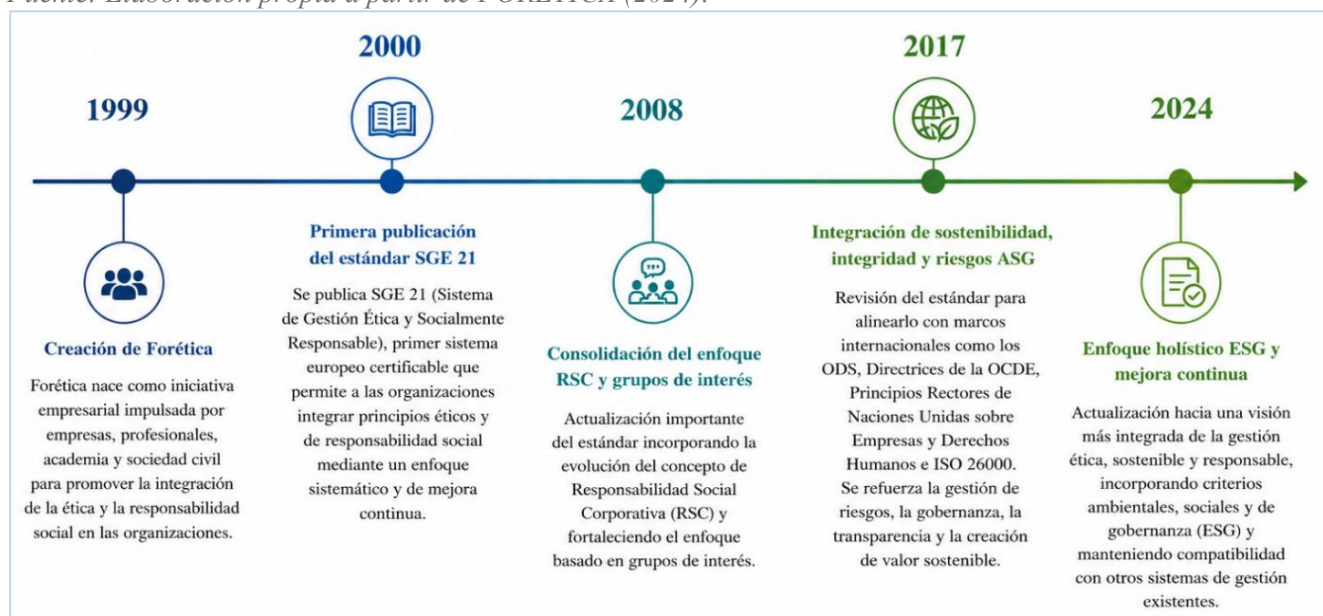
A diferencia de otros modelos centrados en ámbitos específicos como calidad o desempeño ambiental, SGE 21 adopta una visión transversal que integra dimensiones éticas, sociales, ambientales y de gobernanza dentro del funcionamiento habitual de la organización. Su carácter certificable ha favorecido su adopción en distintos sectores económicos, consolidándose especialmente en el contexto

empresarial español como una herramienta orientada a fortalecer la sostenibilidad organizativa y la gestión responsable.

La relevancia del estándar para el presente estudio radica en que, aunque define requisitos generales de gestión responsable, no establece una metodología específica de implantación adaptada al sector de la construcción, condición que constituye el punto de partida para el desarrollo de la propuesta metodológica presentada en los capítulos posteriores.

Ilustración 4 – Línea temporal de evolución conceptual del estándar SGE 21 (2000–2024).

Fuente: Elaboración propia a partir de FORÉTICA (2024).



4.2. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL ESTÁNDAR SGE 21

El estándar SGE 21 se estructura como un sistema de gestión orientado a integrar principios éticos, sociales, ambientales y de gobernanza dentro del funcionamiento habitual de la organización mediante un enfoque de mejora continua. Su diseño busca facilitar que la responsabilidad social deje de abordarse como una práctica aislada y pase a incorporarse como parte del modelo de gestión empresarial.

Para ello, el estándar organiza sus requisitos alrededor de nueve áreas principales que representan los grupos de interés considerados estratégicos para el desempeño organizativo: Gobierno de la

organización, Personas que integran la organización, Clientes, Proveedores y cadena de suministro, Entorno social e impacto en la comunidad, Entorno ambiental, Inversores, Competencia y Administraciones públicas. A través de estas áreas, el estándar busca asegurar que los principios de gestión ética y sostenibilidad se integren de forma transversal en las decisiones, procesos y relaciones de la organización.

Esta estructura permite abordar simultáneamente dimensiones internas y externas de gestión y constituye uno de los principales elementos diferenciales del estándar frente a otros sistemas tradicionalmente orientados a ámbitos específicos como calidad, desempeño ambiental o cumplimiento normativo. La implantación del estándar se desarrolla habitualmente mediante un proceso progresivo que comprende la identificación de requisitos aplicables, el diagnóstico de la situación inicial, el diseño del sistema de gestión, la implantación de mecanismos organizativos, el seguimiento del desempeño y la evaluación orientada a mejora continua.

Una vez implantado el sistema, las organizaciones pueden optar voluntariamente por iniciar un proceso de certificación mediante entidades evaluadoras autorizadas, las cuales verifican el grado de integración del estándar dentro de la organización mediante revisión documental, evaluación del sistema y evidencias de aplicación. Debido a que la implantación depende del nivel de desarrollo organizativo, disponibilidad de recursos y grado de integración con otros sistemas de gestión existentes, no existe un periodo único de implantación aplicable a todas las organizaciones. No obstante, el proceso suele desarrollarse de forma progresiva y adaptativa considerando las características particulares de cada contexto organizativo.

4.3.APLICACIÓN DEL ESTÁNDAR SGE 21 EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL

Desde su publicación inicial, el estándar SGE 21 ha sido adoptado por organizaciones pertenecientes a distintos sectores económicos como una herramienta para integrar principios éticos, sociales y ambientales dentro de la gestión empresarial. Su carácter certificable y su compatibilidad con

otros sistemas de gestión han favorecido especialmente su aplicación en organizaciones que buscan fortalecer procesos de sostenibilidad, transparencia, gobernanza y relación con grupos de interés.

De acuerdo con la información publicada en la página web oficial de Forética, en la actualidad el estándar cuenta con 183 organizaciones certificadas, presencia en 16 comunidades autónomas y aplicación en 40 sectores económicos, evidenciando una implantación progresiva en organizaciones de distintos tamaños y ámbitos de actividad. Asimismo, el listado oficial de entidades certificadas correspondiente a marzo de 2026 muestra una representación sectorial amplia que incluye organizaciones vinculadas con servicios, industria, salud, transporte, gestión ambiental y construcción.

Particularmente para el sector de la construcción, el registro oficial evidencia la presencia de organizaciones que han incorporado el estándar dentro de sus sistemas de gestión y cuentan con la certificación, entre las que destacan CRC Obras y Servicios S.L. primera certificación obtenida en el 2008, Melchor Mascaró, S.A.U. 2010, Vías y Obras Públicas, S.A. 2011, Sacyr, S.A. 2020, Sacyr Construcción, S.A. 2021, Ferrovial Construcción, S.A. 2023 y Certis Obres | Certis Infraestructuras, S.A. 2024. La presencia de empresas constructoras dentro del esquema de certificación permite observar que la aplicación del estándar trasciende sectores tradicionalmente asociados con responsabilidad social y demuestra su capacidad de adaptación a entornos organizativos caracterizados por alta complejidad operativa, multiplicidad de actores y coexistencia de distintos sistemas de gestión.

Uno de los factores que favorece esta adopción es la posibilidad de integración con sistemas previamente implantados, particularmente aquellos basados en calidad, medio ambiente y mejora continua. Esta característica adquiere una relevancia especial dentro del sector construcción, donde resulta habitual encontrar organizaciones con sistemas certificados bajo estándares como ISO 9001 e ISO 14001, permitiendo abordar la implantación de SGE 21 como una ampliación progresiva del modelo de gestión existente y no como un sistema independiente. En este sentido, el caso de estudio desarrollado constituye un contexto adecuado para analizar la aplicabilidad del estándar dentro del sector, considerando la existencia de sistemas de gestión previamente consolidados y la oportunidad de integrar criterios éticos y de sostenibilidad dentro de la estructura organizativa existente.

4.4. PARTICULARIDADES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN FRENTE A LA IMPLANTACIÓN DEL ESTÁNDAR SGE 21

Aunque el estándar SGE 21 ha sido concebido con un carácter transversal y aplicable a organizaciones de distintos sectores económicos, su implantación dentro del sector de la construcción presenta particularidades que requieren una aproximación adaptada al contexto operativo y organizativo propio de esta actividad. La construcción se desarrolla mediante estructuras complejas en las que intervienen simultáneamente múltiples actores —promotores, direcciones facultativas, contratistas, subcontratistas, administraciones públicas, proveedores y comunidades— generando una elevada necesidad de coordinación, gobernanza y gestión de grupos de interés.

A esta complejidad se suma un entorno altamente regulado y condicionado por requisitos vinculados con contratación, seguridad y salud, gestión ambiental, prevención de riesgos laborales, transparencia y cumplimiento normativo. Asimismo, el carácter temporal y orientado por proyectos que caracteriza al sector implica gestionar equipos variables, múltiples ubicaciones y condiciones operativas cambiantes, factores que condicionan la forma en que se integran y consolidan prácticas de gestión ética y sostenibilidad dentro de la organización.

Desde esta perspectiva, la implantación del estándar SGE 21 en empresas constructoras no debe entenderse como la aplicación directa de un conjunto general de requisitos, sino como un proceso de adaptación organizativa que permita traducir dichos principios en mecanismos compatibles con la dinámica del sector. Bajo esta premisa se desarrolla el diagnóstico organizativo y la propuesta metodológica presentada en los capítulos posteriores del presente trabajo.

5. RESULTADOS

El presente capítulo expone los resultados obtenidos mediante la aplicación práctica de la metodología propuesta al caso de estudio, organizados en tres bloques principales que siguen la secuencia metodológica definida en el capítulo anterior.

El Resultado 1 recoge la configuración del alcance de evaluación y la construcción de la base de información, incluyendo la selección y adaptación de los requisitos del estándar SGE 21 aplicables al contexto de la organización y la consolidación de las evidencias documentales y cuestionarios utilizados como base para el análisis posterior.

El Resultado 2 presenta el diagnóstico del nivel de desarrollo frente al estándar, desarrollado mediante la aplicación de la escala definida en el apartado metodológico. Se exponen los resultados obtenidos a nivel de requisito individual, su agregación por áreas de gestión y la representación visual del perfil organizativo global, acompañados de una discusión de los hallazgos en relación con la literatura existente.

El Resultado 3 recoge el proceso de priorización para la implantación, desarrollado mediante la aplicación del Índice de Priorización para la Implantación (IPI). Se presentan los valores obtenidos por área, la comparación entre distintos enfoques de priorización y la interpretación del orden secuencial de actuación que sirve de base para la propuesta metodológica desarrollada en el Capítulo 7.

5.1.RESULTADO 1. CONFIGURACIÓN DEL ALCANCE Y CONSTRUCCIÓN DE LA BASE DE EVALUACIÓN

5.1.1. CONSOLIDACIÓN DE EVIDENCIAS PARA LA EVALUACIÓN

Con la matriz de evaluación de requisitos del estándar SGE 21, se procedió a recopilar y consolidar la información necesaria para realizar el análisis de desarrollo frente a cada uno de ellos. La construcción de esta base de evaluación se realizó mediante la integración de dos fuentes complementarias de información: revisión documental y aplicación de cuestionarios semiestructurados. Esta combinación permitió disponer tanto de evidencias verificables como de información contextual

necesaria para interpretar determinadas prácticas organizativas que no siempre se encuentran completamente formalizadas.

La revisión documental constituyó la fuente principal de evidencia y se orientó a identificar elementos que permitieran demostrar la existencia, nivel de formalización y grado de integración de prácticas relacionadas con los requisitos evaluados. Para el desarrollo de esta etapa se contó con el apoyo de personas pertenecientes a la organización objeto de estudio, quienes facilitaron el acceso a documentación interna y aportaron información contextual sobre el funcionamiento de determinados procesos organizativos, permitiendo complementar la interpretación de las evidencias recopiladas y favorecer una comprensión integral del contexto analizado.

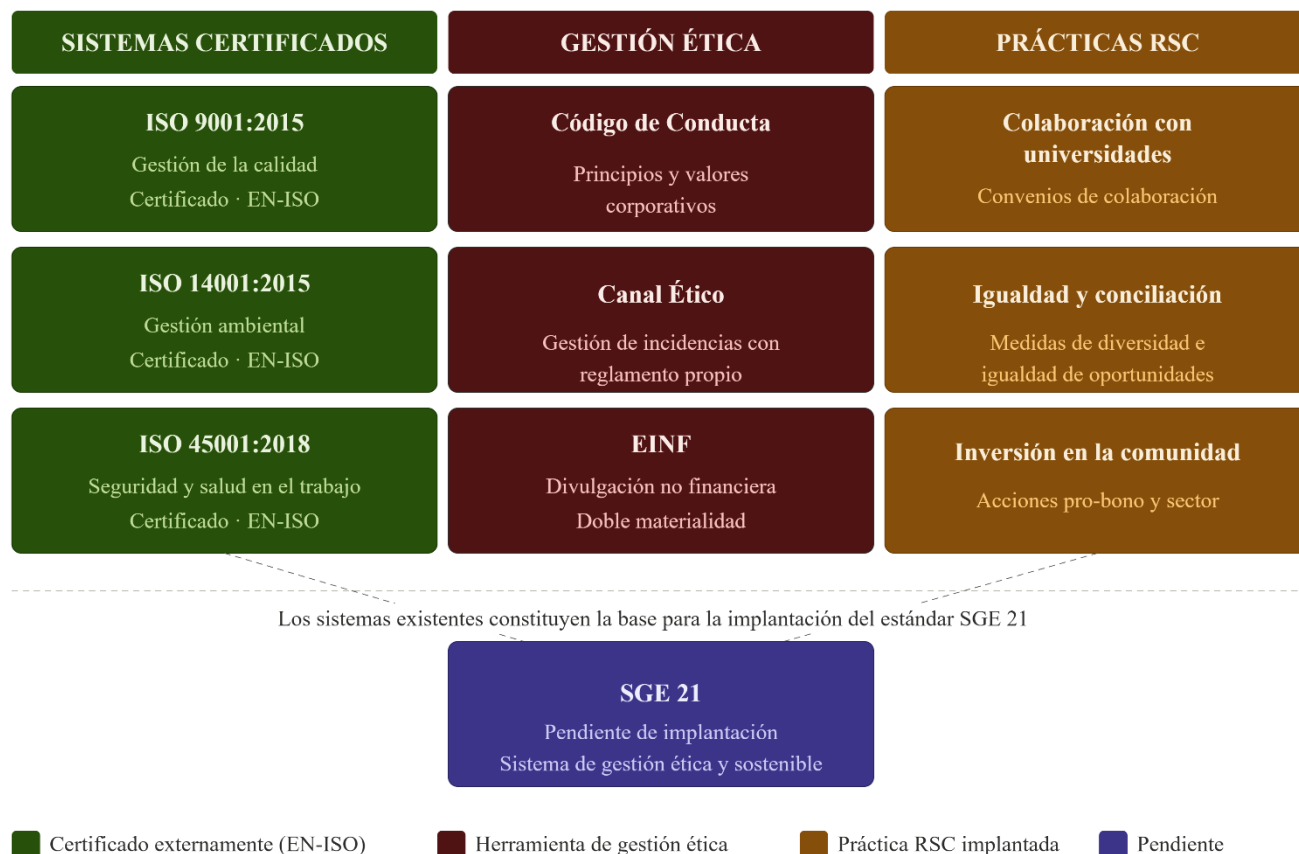
Entre las evidencias consideradas se incluyeron políticas corporativas, procedimientos internos, sistemas de gestión existentes, registros organizativos, mecanismos de seguimiento, herramientas de comunicación interna y demás documentación relevante disponible. De forma complementaria, los cuestionarios permitieron incorporar información procedente de personas responsables de áreas estratégicas con el objetivo de contrastar la interpretación documental, identificar prácticas existentes y complementar aquellos aspectos donde la evidencia disponible resultaba limitada o requería contextualización adicional.

Como resultado del proceso de consolidación se identificó que la organización objeto de estudio disponía de diversos mecanismos vinculados con gestión empresarial, sostenibilidad y gestión ética que constituyeron una base relevante para el desarrollo posterior del análisis. Entre las evidencias recopiladas destacaron sistemas de gestión previamente implantados, herramientas de control ético, mecanismos de reporte y diferentes iniciativas relacionadas con responsabilidad social corporativa y sostenibilidad.

Las evidencias organizativas identificadas se agrupan en tres categorías: sistemas de gestión previamente implantados, herramientas de gestión ética y prácticas vinculadas con responsabilidad social corporativa. Esta clasificación permitió visualizar el punto de partida organizativo sobre el cual se hizo la evaluación del nivel de desarrollo y priorización para la implantación del estándar SGE 21.

Dichas evidencias se agrupan en la ilustración 5 que pretende dar al lector una idea más clara de la situación inicial de la empresa objeto de estudio.

*Ilustración 5 - Evidencias organizativas identificadas como base para la implantación del estándar SGE 21.
Fuente: Elaboración propia.*



Asimismo, se identificaron prácticas vinculadas con gobernanza organizativa, gestión de grupos de interés y seguimiento de aspectos ASG que evidenciaron un nivel inicial de desarrollo en varias áreas contempladas por el estándar SGE 21. No obstante, el análisis de evidencias también permitió observar que dichos elementos se encontraban desarrollados con distintos niveles de formalización y sin una estructura integradora que permitiera gestionarlos de forma conjunta bajo un único sistema de gestión ética y responsabilidad social.

Posteriormente, cada evidencia recopilada fue asociada al requisito correspondiente mediante la matriz de evaluación diseñada para el presente estudio, permitiendo establecer una relación directa entre los criterios evaluados, la evidencia disponible y el nivel de desarrollo frente al estándar identificado en la organización.

La consolidación de esta información constituyó la base para la asignación de puntuaciones y el análisis desarrollado en los apartados posteriores. Con el objetivo de favorecer la trazabilidad metodológica, garantizar la transparencia del procedimiento y facilitar futuras aplicaciones de la metodología propuesta, el instrumento completo utilizado para el registro y consolidación de evidencias se incorpora como **Anexo 4. Matriz de evaluación de requisitos del estándar SGE 21 aplicada al caso de estudio.**

Con el fin de preservar la confidencialidad de la organización participante y mantener el proceso de anonimización definido para el estudio, algunas evidencias documentales incluidas en el anexo pueden aparecer parcial o totalmente sustituidas mediante la nomenclatura [ANONIMIZADO]. Esta sustitución corresponde exclusivamente al ocultamiento de nombres propios, referencias internas o información identificativa de la organización, manteniéndose sin modificación el contenido necesario para sustentar el análisis metodológico y la valoración realizada.

5.1.2. CONTRASTE MEDIANTE ENCUESTA AL PERSONAL

Con el objetivo de complementar la evidencia documental recopilada, se aplicó un cuestionario semiestructurado a siete personas responsables de áreas relevantes para el alcance del estándar SGE 21: Calidad, Recursos Humanos, Prevención de Riesgos Laborales, Prevención y Medio Ambiente, Investigación, Desarrollo e innovación Sostenible y Marketing y Comunicación. Estas áreas representan seis de las nueve contempladas en el estándar, lo que supone una tasa de respuesta del 66,7%, superando el umbral mínimo de representatividad definido en el apartado metodológico. Los perfiles consultados combinan posiciones de dirección y posiciones técnicas especializadas, con una antigüedad mayoritaria superior a cuatro años en la organización. Las respuestas completas se incorporan en el **Anexo 5. Respuestas anónimas del cuestionario base para recolección de información**, donde, con el objetivo de preservar el anonimato de los participantes, se han omitido los datos identificativos relativos a su área, cargo y antigüedad específica.

Uno de los hallazgos más relevantes tiene que ver con la difusión interna de los mecanismos éticos existentes. Aunque la mayoría de las personas consultadas conoce el código de conducta y las

políticas éticas de la organización, al menos un perfil señala que, si bien estos mecanismos existen, el personal no siempre es consciente de su disponibilidad. Este matiz refuerza la necesidad, ya apuntada en el análisis documental, de reforzar la comunicación interna durante las primeras fases de implantación.

Respecto a la necesidad de formalizar más políticas, indicadores y mecanismos de seguimiento en RSC, la mayoría considera necesaria esa formalización, pero los perfiles vinculados a áreas que cuentan con sistemas de gestión certificados tienden a pensar que estos aspectos ya quedan cubiertos. Esta percepción es coherente con el diagnóstico documental, que identificó un alto desarrollo en áreas con sistemas previamente implantados y margen de mejora en gobernanza y formalización transversal. En cuanto a las áreas prioritarias para la implantación, las respuestas mostraron bastante dispersión, repitiéndose menciones a recursos humanos, prevención y medio ambiente, compras y aspectos financieros. Esta percepción coincide en parte con el orden obtenido mediante el Índice de Priorización para la Implantación (IPI), que sitúa al Gobierno de la organización y a las Personas como prioridad.

Por último, la mayoría de los entrevistados coincide en la importancia de contar con un comité o estructura específica de responsabilidad social dentro de la organización. Este resultado respalda la necesidad de avanzar hacia estándares de este tipo en las empresas del sector, ya que responden a una necesidad creciente que en muchas ocasiones no se atiende como prioridad.

Cabe señalar que, en caso de que la aplicación de este cuestionario en otras organizaciones arroje percepciones internas que señalen prioridades distintas a las obtenidas mediante el Índice de Priorización para la Implantación (IPI), dicha discrepancia debe entenderse como una señal para revisar los porcentajes de ponderación utilizados en cada área, ajustándolos conforme a las necesidades particulares de cada organización.

5.2.RESULTADO 2. DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE DESARROLLO FRENTE AL ESTÁNDAR

Una vez consolidada la información y completada la asociación entre requisitos y evidencias disponibles, se procedió a evaluar el nivel de desarrollo respecto a los requisitos definidos dentro del

alcance de aplicación del estándar SGE 21. La evaluación se desarrolló mediante la aplicación de la escala de desarrollo descrita en el apartado metodológico, permitiendo transformar la evidencia recopilada en una valoración estructurada del nivel de desarrollo observado para cada requisito y área de gestión. El objetivo de esta etapa no consistió en determinar el grado de cumplimiento del estándar ni emitir una valoración de certificación, sino identificar el estado relativo de desarrollo organizativo y generar una base objetiva para establecer prioridades de actuación dentro del proceso de implantación.

Para ello, se realizó una evaluación individual por requisito y posteriormente una agregación por áreas de gestión, obteniendo una representación integrada del nivel de desarrollo organizativo respecto al estándar. Los resultados obtenidos se presentan mediante herramientas cuantitativas y visuales que permiten facilitar la interpretación, comparar áreas de gestión e identificar patrones relevantes para el diseño posterior de la metodología de implantación.

5.2.1 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR REQUISITO

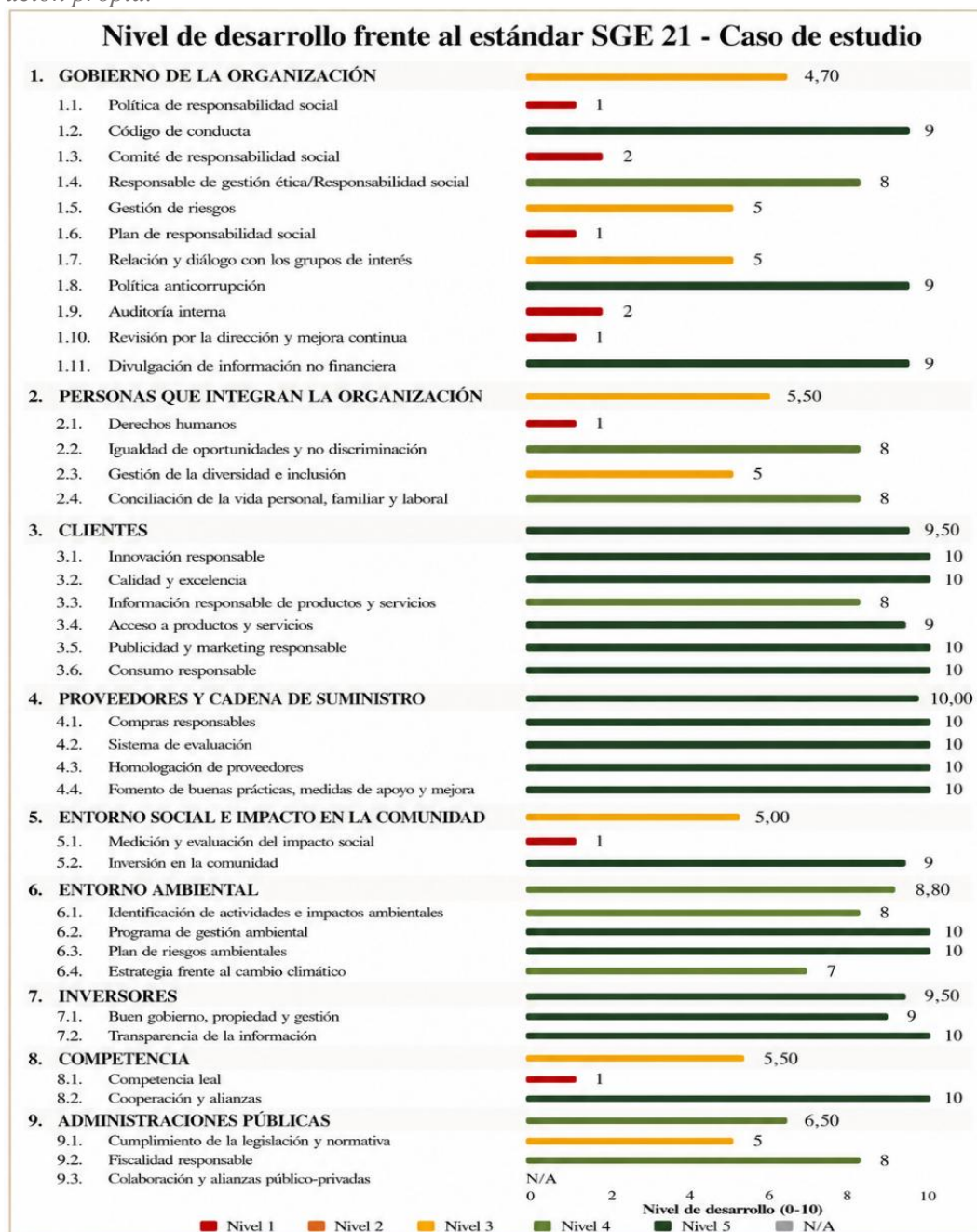
La evaluación del nivel de desarrollo frente al estándar se realizó mediante una matriz de análisis construida a partir de los requisitos incluidos dentro del alcance de evaluación del estándar SGE 21 y de las evidencias consolidadas durante la etapa anterior. Para cada requisito se asignó una puntuación conforme a la escala definida en el apartado metodológico, considerando el nivel de formalización observado, la existencia de evidencias verificables y el grado de integración de cada práctica.

Un patrón observado durante la evaluación es que algunas áreas con un desarrollo organizativo aparentemente sólido, como gobierno o personas de la organización, obtuvieron puntuaciones más bajas de lo esperado. Esto se explica porque el estándar SGE 21 no valora únicamente la existencia de buenas prácticas, sino su formalización documental, su sistematización y su seguimiento mediante indicadores. Cuestiones como el respeto a los derechos humanos suelen estar asumidas en el día a día de la organización sin que exista necesariamente una política específica, un procedimiento documentado o evidencias, lo que reduce la puntuación obtenida, aunque la práctica en sí esté presente.

La matriz completa de evaluación se presenta como **Anexo 6. Tabla nivel de desarrollo aplicada al caso de estudio**, con el objetivo de favorecer la trazabilidad del análisis y facilitar futuras aplicaciones del procedimiento.

Ilustración 6 - Nivel de desarrollo por requisito SGE 21 (Empresa objeto de estudio.)

Fuente: Elaboración propia.



La Ilustración 6 representa gráficamente el nivel de desarrollo obtenido para cada requisito evaluado, permitiendo visualizar de forma integrada la distribución de fortalezas y oportunidades de mejora identificadas.

5.2.2. RESULTADOS CONSOLIDADOS POR ÁREAS DE GESTIÓN

Los resultados presentados facilitan la interpretación de puntuaciones por áreas de gestión definidas dentro del estándar SGE 21 y facilitan la comparación entre dimensiones estratégicas, operativas y relacionales. El nivel desarrollo frente al estándar por área obtenido es el presentado a continuación:

Tabla 5 - Nivel de desarrollo consolidado por áreas del estándar SGE 21.
Fuente: Elaboración propia.

Área	Nivel de desarrollo frente al estándar
Gobierno de la organización	4,7
Personas que integran la organización	5,5
Clientes	9,5
Proveedores y cadena de suministro	10
Entorno social e impacto en la comunidad	5
Entorno ambiental	8,8
Inversores	9,5
Competencia	5,5
Administraciones públicas	6,5

Los resultados obtenidos muestran un patrón de desarrollo organizativo diferenciado entre áreas de gestión. Las puntuaciones más elevadas se concentran en las áreas de clientes (9,5), proveedores y cadena de suministro (10) e inversores (9,5), donde se identificaron procedimientos formalizados, mecanismos de seguimiento y evidencias de aplicación continuada. Asimismo, el entorno ambiental (8,75) presenta un nivel de desarrollo elevado apoyado en sistemas previamente implantados, aunque con oportunidades de mejora relacionadas con estrategia climática e integración transversal.

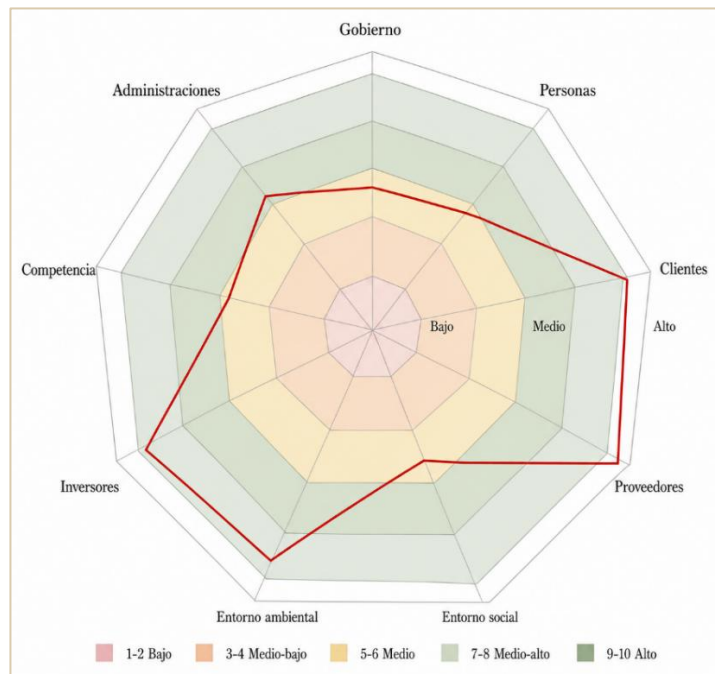
En un nivel intermedio se sitúan las áreas relacionadas con administraciones públicas (6,5), personas que integran la organización (5,5) y competencia (5,5) donde se identificó coexistencia entre prácticas desarrolladas y oportunidades de fortalecimiento. Por último, las puntuaciones relativamente inferiores se localizaron en áreas vinculadas con gobierno de la organización (5) y entorno social e impacto en la comunidad (5), especialmente en requisitos asociados con gobernanza, revisión sistemática y mecanismos de mejora continua.

5.2.3. PERFIL GLOBAL DEL NIVEL DE DESARROLLO ORGANIZATIVO

Con el objetivo de complementar la interpretación de la matriz de desarrollo y facilitar la identificación de patrones de desarrollo organizativo, los resultados obtenidos fueron representados mediante una visualización radial que permite observar simultáneamente el comportamiento relativo de las diferentes dimensiones evaluadas y facilita la identificación de concentraciones de desarrollo, niveles intermedios de desarrollo y posibles áreas prioritarias para el proceso posterior de implantación.

Ilustración 7 - Perfil de desarrollo por áreas frente al estándar SGE 21.

Fuente: Elaboración propia.



La línea de resultados permite visualizar el nivel alcanzado en cada una de las áreas del estándar, mientras que las zonas de color representan los distintos rangos definidos dentro de la escala de evaluación utilizada en el estudio.

5.2.4. INTERPRETACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO

De forma integrada, el diagnóstico evidencia una organización con una base operativa consolidada y con capacidades previamente desarrolladas en dimensiones asociadas con procesos de gestión, relación con grupos de interés y mecanismos de operación.

Sin embargo, el análisis también permite identificar oportunidades de fortalecimiento en dimensiones estructurales vinculadas con gobierno organizativo, integración estratégica y formalización de mecanismos de gestión ética y responsabilidad social.

Este comportamiento sugiere que la organización dispone de condiciones favorables para iniciar un proceso de implantación del estándar SGE 21, aunque requiere consolidar mecanismos integradores que permitan articular prácticas existentes bajo una lógica común de gestión.

Estos resultados constituyen la base para el proceso posterior de priorización desarrollado en el siguiente apartado mediante la aplicación del Índice de Priorización para la Implantación (IPI).

5.3. RESULTADO 3. PRIORIZACIÓN DE ÁREAS PARA LA IMPLANTACIÓN

Una vez obtenido el diagnóstico del nivel de desarrollo frente al estándar, se procedió a aplicar el Índice de Priorización para la Implantación (IPI) definido en el apartado metodológico. La aplicación del índice permitió integrar simultáneamente el nivel de desarrollo observado y la relevancia relativa asignada a cada una de las áreas del estándar, obteniendo un orden secuencial de actuación orientado al proceso posterior de implantación.

5.3.1. APLICACIÓN DEL ÍNDICE DE PRIORIZACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN (IPI)

Una vez determinado el nivel de desarrollo consolidado para cada una de las áreas evaluadas, se procedió a aplicar el sistema de ponderación definido en el apartado metodológico con el objetivo de establecer el orden de actuación para el diseño de la metodología de implantación.

La aplicación del índice permitió transformar el diagnóstico organizativo en una herramienta de priorización orientada a identificar aquellas áreas cuya intervención puede generar un mayor efecto facilitador sobre la consolidación del sistema. Para ello, se utilizaron los niveles de desarrollo obtenidos y los porcentajes de ponderación previamente establecidos, obteniendo un valor de priorización para cada área evaluada.

Los resultados se organizaron posteriormente en orden descendente, de manera que las áreas con mayor índice representan aquellas que combinan simultáneamente una elevada relevancia estratégica y una menor consolidación relativa, constituyendo el punto de partida para la secuencia de implantación propuesta. La Tabla 6 presenta los resultados consolidados del proceso de priorización y el orden de actuación obtenido.

Tabla 6 - Índice de priorización y orden de actuación para la implantación del estándar SGE 21.
Fuente: Elaboración propia.

ITEM	ÁREA	NIVEL DE DESARROLLO	PORCENTAJE DE PONDERACIÓN	IPI
1.	GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN	4,70	30%	1,59
2.	PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN	5,50	15%	0,68
3.	CLIENTES	9,50	15%	0,08
4.	PROVEEDORES Y CADENA DE SUMINISTRO	10,00	10%	0,00
5.	ENTORNO SOCIAL E IMPACTO EN LA COMUNIDAD	5,00	10%	0,50
6.	ENTORNO AMBIENTAL	8,80	5%	0,06
7.	INVERSORES	9,50	5%	0,03
8.	COMPETENCIA	5,50	5%	0,23
9.	ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	6,50	5%	0,18

Los resultados muestran diferencias respecto al orden inicialmente observado mediante el análisis exclusivo del nivel de desarrollo frente al estándar. Se observa que determinadas áreas adquieren una prioridad superior al incorporar simultáneamente su relevancia relativa dentro del sistema y el nivel de desarrollo alcanzado. Asimismo, algunas dimensiones con niveles intermedios de desarrollo presentan una mayor prioridad de intervención debido a su capacidad para favorecer el despliegue del resto del sistema.

5.3.2. COMPARACIÓN ENTRE ENFOQUES DE PRIORIZACIÓN

Con el objetivo de facilitar la interpretación del comportamiento del índice aplicado, se realizó una comparación entre el orden obtenido mediante: priorización simple basada en el nivel de desarrollo frente al estándar, priorización ponderada y el Índice de Priorización para la Implantación (IPI).

Tabla 7 - Comparación entre enfoques de priorización
Fuente: Elaboración propia.

Área	Nivel de desarrollo frente al estándar	Porcentaje de ponderación	Priorización simple	Priorización ponderada (%)	IPI	Orden final IPI
Gobierno de la organización	4,7	30%	1	1	1,59	1
Personas que integran la organización	5,5	15%	3	2	0,68	2
Clientes	9,5	15%	7	2	0,08	6
Proveedores y cadena de suministro	10	10%	9	3	0	9
Entorno social e impacto en la comunidad	5	10%	2	3	0,5	3
Entorno ambiental	8,8	5%	6	4	0,06	7

Inversores	9,5	5%	7	4	0,03	8
Competencia	5,5	5%	4	4	0,23	4
Administraciones públicas	6,5	5%	5	4	0,18	5

La comparación evidencia diferencias en el orden de actuación obtenido según el criterio utilizado. La priorización simple concentra la intervención sobre áreas con menores niveles relativos de desarrollo, mientras que la priorización ponderada otorga mayor relevancia a áreas con mayor peso relativo. Por su parte, el índice de priorización para la implantación IPI propuesto genera una secuencia de intervención intermedia que permite integrar ambas dimensiones dentro del proceso de decisión.

5.3.3. INTERPRETACIÓN DE LA PRIORIZACIÓN OBTENIDA

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del índice de priorización permiten identificar diferencias relativas entre las áreas evaluadas y representar la interacción entre el nivel de desarrollo y la relevancia estratégica asignada a cada dimensión del estándar SGE 21.

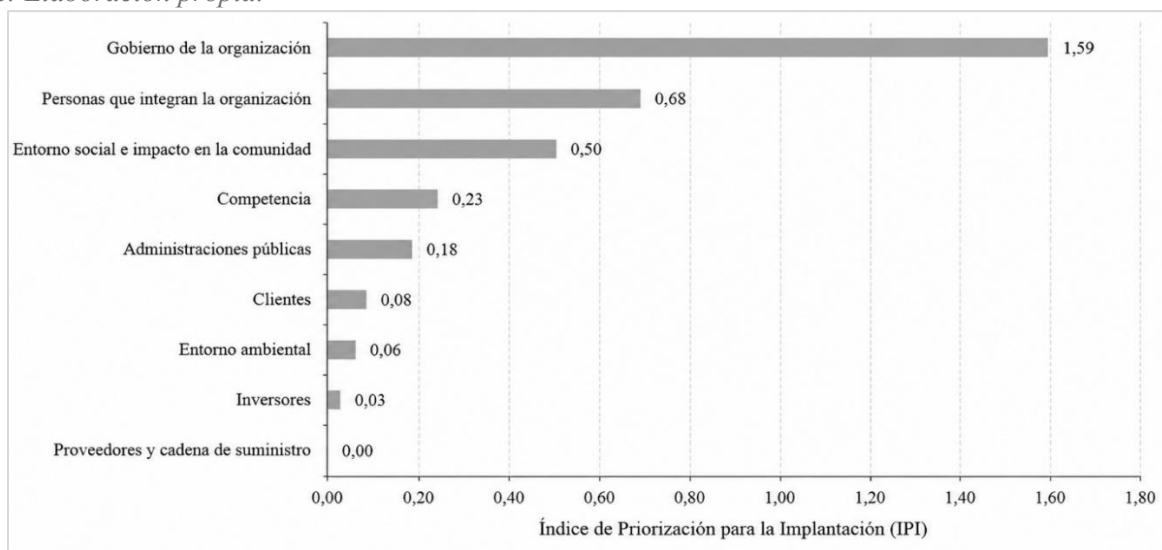
A diferencia del análisis de desarrollo presentado anteriormente —cuya finalidad consiste en representar el nivel de desarrollo alcanzado por cada área respecto a los requisitos del estándar— el índice de priorización incorpora adicionalmente la importancia relativa definida dentro del modelo metodológico, permitiendo obtener una visión integrada de la necesidad relativa de intervención asociado a cada dimensión evaluada.

En este sentido, los valores obtenidos no deben interpretarse como un orden definitivo de implantación ni como una secuencia directa de actuación, sino como un mecanismo de análisis orientado a identificar diferencias relativas entre áreas y generar una base objetiva para el diseño posterior de la propuesta metodológica.

La figura siguiente representa gráficamente la distribución del Índice de Priorización para la Implantación (IPI) obtenido para cada una de las áreas evaluadas.

Ilustración 8 - Índice de priorización para la implantación por áreas del estándar SGE 21.

Fuente: Elaboración propia.



Los resultados muestran una distribución heterogénea entre las distintas áreas evaluadas, en particular, el área de Gobierno de la organización presenta el valor más elevado del índice (IPI = 1,59), reflejando una combinación entre elevada relevancia estratégica y oportunidades de fortalecimiento. Este comportamiento resulta consistente con los hallazgos obtenidos previamente durante el análisis de desarrollo y evidencia la importancia estructural de esta dimensión dentro del sistema.

Asimismo, las áreas de Personas que integran la organización (IPI = 0,68) y Entorno social e impacto en la comunidad (IPI = 0,50) presentan valores superiores respecto al resto de áreas, indicando una diferencia relativa más elevada entre su estado actual y su importancia dentro del modelo evaluado.

Por otro lado, áreas como Competencia (IPI = 0,23), Administraciones públicas (IPI = 0,18), Clientes (IPI = 0,08), Entorno ambiental (IPI = 0,06), Inversores (IPI = 0,03) y Proveedores y cadena de suministro (IPI = 0,00) presentan valores reducidos del índice, reflejando una menor diferencia relativa entre desarrollo organizativo e importancia estratégica.

En conjunto, la distribución obtenida evidencia distintos niveles relativos de consolidación entre áreas y permite identificar oportunidades diferenciadas de fortalecimiento dentro del sistema de gestión ética y socialmente responsable. La interpretación de estos resultados constituye una entrada para el diseño de la propuesta metodológica de implantación desarrollada en el capítulo siguiente.

6. PROPUESTA METODOLÓGICA DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA SGE 21

Una vez analizado el nivel de desarrollo frente al estándar y establecidas las prioridades de intervención mediante el Índice de Priorización para la Implantación (IPI), el presente capítulo desarrolla la propuesta metodológica para la implantación del sistema de gestión ética y socialmente responsable conforme al estándar SGE 21.

La metodología propuesta se construye a partir del marco metodológico definido en el presente trabajo y se aplica sobre el caso de estudio, utilizando los resultados obtenidos durante el diagnóstico organizativo, el análisis de desarrollo y el proceso de priorización como base para estructurar la secuencia de implantación.

No obstante, aunque la propuesta se ejemplifica mediante su aplicación práctica en la compañía seleccionada el modelo planteado ha sido concebido con vocación replicable y transferible, de manera que pueda adaptarse a otras organizaciones del sector de la construcción interesadas en implantar sistemas de gestión ética, responsabilidad social y sostenibilidad bajo el marco del estándar SGE 21.

En este sentido, el caso de estudio permite validar operativamente la metodología propuesta y comprobar su capacidad para transformar los resultados del diagnóstico en una secuencia estructurada de actuaciones orientadas a facilitar la implantación progresiva del sistema. Para ello, el capítulo se estructura mediante la determinación del orden de actuación derivado del análisis de priorización, el diseño del proceso de implantación, la definición de las fases propuestas, las acciones necesarias para su ejecución y la identificación de recursos y tiempos estimados para su desarrollo.

6.1. DISEÑO METODOLÓGICO DEL ORDEN DE ACTUACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SGE 21

La definición del orden de actuación constituye el mecanismo mediante el cual los resultados obtenidos durante el proceso de evaluación se traducen en una secuencia estructurada para la implantación del sistema de gestión ética y socialmente responsable conforme al estándar SGE 21.

Partiendo de los niveles de desarrollo frente al estándar y de los valores obtenidos mediante el Índice de Priorización para la Implantación (IPI), se establece una propuesta de implantación orientada a facilitar la consolidación progresiva del sistema y favorecer una integración coherente de sus requisitos dentro de la organización.

La determinación del orden de actuación no responde exclusivamente al valor numérico obtenido por cada área evaluada. Adicionalmente, se consideran aspectos relacionados con la dependencia funcional entre elementos del sistema, el carácter habilitador de determinadas dimensiones organizativas, la necesidad de establecer estructuras previas de gobernanza y la viabilidad operativa del proceso de implantación.

Bajo este enfoque, las actuaciones iniciales se orientan preferentemente hacia aquellos elementos cuya consolidación favorece el desarrollo posterior del resto del sistema, permitiendo establecer una base organizativa capaz de soportar la implantación progresiva de los requisitos restantes.

La aplicación de este procedimiento sobre el caso de estudio permitió transformar los resultados obtenidos en una propuesta metodológica estructurada y operativamente viable. No obstante, la lógica utilizada mantiene un carácter adaptable y replicable para otras organizaciones del sector que deseen implantar sistemas de gestión ética, responsabilidad social y sostenibilidad conforme al estándar SGE 21.

Con el objetivo de facilitar la traducción del índice en decisiones metodológicas de implantación, se establecieron criterios de agrupación que permiten transformar el nivel relativo de priorización en etapas progresivas de actuación.

Tabla 8 - Rangos de interpretación del índice de priorización.

Fuente: Elaboración propia.

RANGO DE IPI	CATEGORÍA DE PRIORIDAD	INTERPRETACIÓN
$IPI \geq 0,50$	Alta	Áreas críticas cuya intervención temprana resulta determinante para favorecer la implantación del sistema
$0,20 \leq IPI < 0,50$	Media	Áreas relevantes que requieren actuaciones de consolidación durante etapas posteriores
$IPI < 0,20$	Baja	Áreas con elevado nivel de desarrollo relativo que no condicionan el inicio del proceso de implantación

La aplicación de estos criterios permitió establecer el orden secuencial de actuación mostrado en la tabla siguiente.

Tabla 9 - Orden secuencial de actuación para la implantación del estándar SGE 21.

Fuente: Elaboración propia.

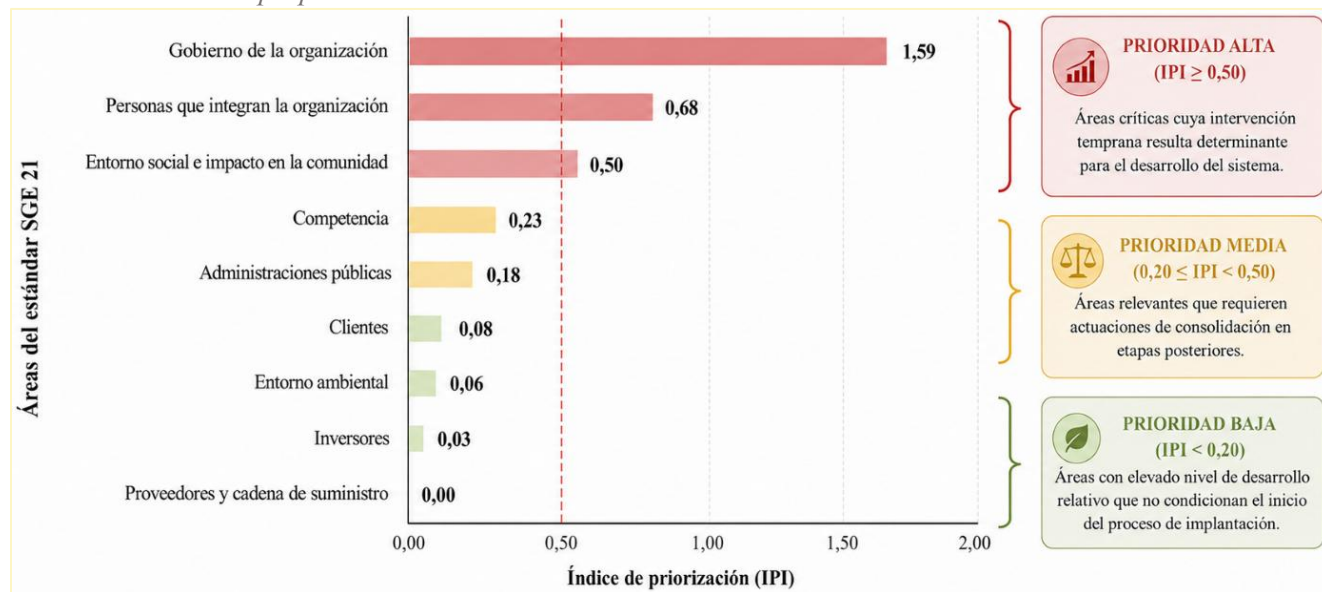
ORDEN	ITEM	ÁREA	NIVEL DE DESARROLLO	PORCENTAJE DE PONDERACIÓN	IPI
1.	1.	GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN	4,7	30%	1,59
2.	2.	PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN	5,5	15%	0,68
3.	5.	ENTORNO SOCIAL E IMPACTO EN LA COMUNIDAD	5	10%	0,5
4.	8.	COMPETENCIA	5,5	5%	0,23
5.	9.	ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	6,5	5%	0,18
6.	3.	CLIENTES	9,5	15%	0,08
7.	6.	ENTORNO AMBIENTAL	8,8	5%	0,06
8.	7.	INVERSORES	9,5	5%	0,03
9.	4.	PROVEEDORES Y CADENA DE SUMINISTRO	10	10%	0

La clasificación obtenida permite observar que las áreas asociadas con gobernanza, estructura organizativa y consolidación del sistema concentran los mayores niveles relativos de intervención,

mientras que aquellas dimensiones que presentan un mayor grado de desarrollo organizativo pueden incorporarse progresivamente durante etapas posteriores del proceso. La siguiente ilustración representa gráficamente la agrupación metodológica realizada y la distribución de las áreas según el nivel de intervención definido.

Ilustración 9 - Índice de priorización para la implantación por áreas del estándar SGE 21.

Fuente: Elaboración propia.



La agrupación operativa de estas áreas constituye la base para la definición de las fases del proceso de implantación desarrolladas en el apartado siguiente.

6.2. FASES DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN

A partir del orden de actuación definido previamente, se estructura el proceso de implantación del sistema SGE 21 mediante una secuencia progresiva de fases orientadas a facilitar la integración gradual de los requisitos dentro de la organización. Estas fases permiten transformar los resultados del diagnóstico organizativo y la priorización realizada en una propuesta operativa de implantación, coherente con el nivel de desarrollo frente al estándar identificado y con las capacidades organizativas existentes.

Como condición previa, se incorpora una fase inicial orientada a asegurar el compromiso directivo, la disponibilidad de recursos y la definición de responsables que permitan soportar el despliegue posterior del sistema. A partir de esta base, la secuencia propuesta avanza desde la consolidación de elementos de gobernanza hasta la incorporación de mecanismos de integración, seguimiento y mejora continua.

Aplicado al caso de estudio, este enfoque permite convertir el diagnóstico organizativo en una hoja de ruta progresiva y viable para la implantación del estándar SGE 21, manteniendo al mismo tiempo un carácter adaptable y replicable para otras organizaciones del sector. Como resultado, se definieron seis fases secuenciales e interrelacionadas que organizan el proceso desde el compromiso inicial hasta la consolidación del sistema.

Ilustración 10 - Fases para la implementación del estándar SGE 21.

Fuente: Elaboración propia.



6.2.1. FASE 0 - DECISIÓN ESTRATÉGICA Y COMPROMISO DIRECTIVO

La fase previa al inicio del proceso de implantación constituye una condición necesaria para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del sistema. Antes de abordar cualquier actuación relacionada con la planificación, el diagnóstico o el despliegue operativo del estándar SGE 21, la organización debe formalizar una decisión estratégica explícita que respalde el proceso y garantice la asignación de los recursos necesarios para su desarrollo.

La literatura sobre implantación de sistemas de gestión identifica de forma consistente la falta de compromiso directivo como la principal causa de fracaso en procesos de implantación de sistemas de gestión ética y responsabilidad social. Sin una decisión formal de la alta dirección que respalde el proceso, los esfuerzos posteriores tienden a carecer de autoridad organizativa, recursos suficientes y capacidad de movilización transversal, comprometiendo el éxito global de la implantación antes de que esta haya comenzado.

En consecuencia, esta fase se orienta a establecer las condiciones previas de gobernanza y liderazgo que permitan iniciar el proceso de implantación con garantías de continuidad y respaldo organizativo.

El objetivo principal de esta fase consiste en obtener la aprobación formal de la alta dirección para el inicio del proceso de implantación del estándar SGE 21, asignando los recursos necesarios y designando las figuras responsables de liderar el proceso.

Para ello se proponen las siguientes actuaciones principales:

- Presentación a la dirección general del alcance, beneficios y requisitos del estándar SGE 21.
- Aprobación formal de la decisión de implantación por parte de la alta dirección.
- Asignación de recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para el proceso.
- Designación del patrocinador ejecutivo del proyecto.
- Designación del responsable técnico o líder del proceso de implantación.
- Definición del alcance inicial del sistema y las áreas implicadas.
- Comunicación interna del inicio del proceso a las áreas relevantes.

La Tabla 10 resume los elementos operativos propuestos para la ejecución de esta fase.

Tabla 10 - Desarrollo operativo de la Fase 0

Fuente: Elaboración propia.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Objetivo	Obtener el compromiso formal de la dirección y establecer las condiciones previas para el inicio del proceso de implantación
Responsable	Alta Dirección y Dirección General
Entradas	Información sobre el estándar SGE 21, diagnóstico preliminar y análisis de viabilidad
Actividades principales	Presentación directiva, aprobación formal, asignación de recursos y designación de responsables
Entregables	Acta de aprobación, asignación formal de responsables, definición de alcance y presupuesto inicial
KPI	Aprobación documentada, responsable designado, recursos asignados
Tiempo estimado	2-4 semanas

Los resultados esperados de esta fase consisten en disponer de una decisión formal y documentada de la alta dirección que respalde el inicio del proceso, un responsable designado con autoridad y recursos suficientes para liderar la implantación, y una comunicación interna que movilice a las áreas implicadas hacia el inicio de las actuaciones previstas en la Fase 1.

6.2.2. FASE 1 - PLANIFICACIÓN Y GOBERNANZA

La primera fase del proceso de implantación se orienta a establecer la estructura organizativa necesaria para soportar el funcionamiento del sistema de gestión ética y socialmente responsable conforme al estándar SGE 21.

La priorización de esta fase responde directamente a los resultados obtenidos durante el análisis de desarrollo y al orden de actuación definido previamente, donde el área de Gobierno de la organización presentó el mayor Índice de Priorización para la Implantación ($IPI = 1,59$), evidenciando la necesidad de fortalecer los elementos estructurales del sistema antes de abordar actuaciones de despliegue operativo.

Los resultados obtenidos mostraron que la organización dispone de instrumentos consolidados vinculados con gestión ética y sostenibilidad, entre ellos el Código de Conducta, mecanismos de gestión ética, política anticorrupción y procesos de divulgación de información no financiera. No obstante, también se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la formalización del sistema, particularmente en aspectos asociados con política de responsabilidad social, estructuras de gobernanza, planificación, mecanismos de seguimiento y revisión organizativa.

En consecuencia, esta fase se orienta prioritariamente a consolidar aquellos requisitos que actúan como elementos habilitadores para el funcionamiento del resto del sistema y cuya implantación condiciona el desarrollo posterior de las siguientes etapas.

Los requisitos del estándar SGE 21 priorizados dentro de esta fase son los siguientes:

Tabla 11 - Requisitos priorizados en la Fase 1. Planificación y gobernanza.

Fuente: Elaboración propia.

ÁREA	REQUISITO	NIVEL DE DESARROLLO INICIAL
Gobierno de la organización	Política de responsabilidad social	1
Gobierno de la organización	Comité de responsabilidad social	2
Gobierno de la organización	Plan de responsabilidad social	1
Gobierno de la organización	Auditoría interna	2
Gobierno de la organización	Revisión por la dirección y mejora continua	1

El objetivo principal de esta fase consiste en establecer una estructura de gobernanza capaz de integrar los elementos ya existentes dentro de un único sistema de gestión ética y responsabilidad social, definiendo responsabilidades, mecanismos de decisión, objetivos estratégicos y herramientas de seguimiento.

Para ello se proponen las siguientes actuaciones principales:

- Formalización de la Política de Responsabilidad Social alineada con la estrategia organizativa.

- Constitución del Comité de Responsabilidad Social y definición de funciones.
- Elaboración del Plan de Responsabilidad Social y hoja de ruta de implantación.
- Integración de mecanismos de seguimiento y auditoría interna.
- Diseño del proceso de revisión periódica por la dirección.
- Definición inicial de indicadores estratégicos del sistema.
- Establecimiento del modelo de gobernanza y responsabilidades.

La Tabla 12 resume los elementos operativos propuestos para la ejecución de esta fase.

Tabla 12 - Desarrollo operativo de la Fase 1.

Fuente: Elaboración propia.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Objetivo	Consolidar la estructura de gobernanza y establecer la base organizativa del sistema SGE 21
Responsable	Dirección General, Responsable de Gestión Ética / Sostenibilidad y Comité SGE 21
Entradas	Diagnóstico organizativo, matriz GAP, resultados de nivel de desarrollo, índice de priorización y sistemas existentes
Actividades principales	Diseño de política, constitución del comité, planificación estratégica, definición de indicadores y mecanismos de revisión
Entregables	Política aprobada, comité constituido, plan SGE 21, indicadores y calendario de seguimiento
KPI	% requisitos estructurales formalizados, nº reuniones de seguimiento, aprobación documental
Tiempo estimado	2–3 meses

Al cerrar esta fase la organización contará con una estructura de gobierno capaz de coordinar la implantación del sistema y de sostener el desarrollo progresivo de las etapas siguientes, con responsabilidades definidas, mecanismos de decisión establecidos y objetivos estratégicos claros.

6.2.3. FASE 2 - INTEGRACIÓN ORGANIZATIVA Y GESTIÓN DE PERSONAS

Con la estructura de gobernanza en marcha, el siguiente paso es extender el sistema hacia las personas y el impacto social. Esta fase se orienta a favorecer la integración organizativa de los principios

del estándar SGE 21 mediante el fortalecimiento de mecanismos relacionados con personas, cultura organizativa y gestión del impacto social.

La priorización de esta fase responde a los resultados obtenidos durante el diagnóstico organizativo, donde se identificaron oportunidades de mejora especialmente vinculadas con la formalización de prácticas relacionadas con derechos humanos y medición del impacto social, así como la necesidad de consolidar mecanismos existentes asociados con diversidad e inclusión.

A diferencia de la fase anterior —centrada en la construcción de la estructura del sistema— esta etapa busca extender el alcance de implantación hacia los procesos organizativos y favorecer la incorporación progresiva del modelo dentro del funcionamiento habitual de la organización.

Los resultados obtenidos evidenciaron que determinadas iniciativas ya se encuentran parcialmente desarrolladas dentro de la organización, particularmente en aspectos asociados con igualdad de oportunidades, conciliación laboral e inversión social. No obstante, se identificó la necesidad de establecer herramientas de gestión que permitan formalizar dichas prácticas y garantizar su seguimiento sistemático.

En consecuencia, esta fase se orienta prioritariamente al fortalecimiento de los mecanismos que permitan consolidar la dimensión social del sistema y facilitar su integración transversal dentro de la organización. Los requisitos del estándar SGE 21 priorizados dentro de esta fase son los siguientes:

Tabla 13 - Requisitos priorizados en la Fase 2. Integración organizativa y gestión de personas.

Fuente: Elaboración propia.

ÁREA	REQUISITO	NIVEL DE DESARROLLO INICIAL
Personas que integran la organización	Derechos humanos	1
Personas que integran la organización	Gestión de la diversidad e inclusión	5
Entorno social e impacto en la comunidad	Medición y evaluación del impacto social	1

El objetivo principal de esta fase consiste en incorporar mecanismos que permitan trasladar los principios del sistema SGE 21 hacia las personas que integran la organización y hacia la gestión del impacto generado sobre el entorno.

Para ello se proponen las siguientes actuaciones principales:

- Elaboración y aprobación de una política de derechos humanos.
- Integración de criterios de diversidad e inclusión dentro de los procesos internos.
- Diseño de indicadores sociales y mecanismos de seguimiento.
- Desarrollo de herramientas para medición del impacto social.
- Implantación de mecanismos de participación interna.
- Acciones de sensibilización y comunicación organizativa.
- Integración progresiva de indicadores ASG relacionados con personas y comunidad.

La Tabla 14 resume los elementos operativos propuestos para la ejecución de esta fase.

Tabla 14 - Desarrollo operativo de la Fase 2.

Fuente: Elaboración propia.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Objetivo	Integrar el sistema dentro de la organización mediante fortalecimiento de personas e impacto social
Responsable	Dirección de Personas, Responsable SGE 21 y Comité de Responsabilidad Social
Entradas	Política SGE 21, resultados Fase 1 y diagnóstico organizativo
Actividades principales	Diseño de políticas, medición de impacto, comunicación y despliegue organizativo
Entregables	Política de derechos humanos, indicadores sociales, plan de seguimiento e informes
KPI	% políticas implantadas, N.º indicadores activos, cobertura de formación
Tiempo estimado	2–3 meses

Al terminar esta fase la organización dispondrá de mecanismos internos que anclen el sistema en su cultura corporativa y generen la capacidad necesaria para soportar el despliegue operativo de las etapas posteriores.

6.2.4. FASE 3 - INTEGRACIÓN OPERATIVA Y CUMPLIMIENTO ORGANIZATIVO

Asentadas las bases organizativas, esta fase traslada el estándar hacia la operativa diaria de la empresa, extendiendo su alcance hacia los procesos de cumplimiento, comportamiento ético y alineación institucional. La priorización de esta fase responde a los resultados obtenidos durante el diagnóstico organizativo, donde se identificó la existencia de prácticas previamente desarrolladas en diferentes ámbitos de gestión, aunque con oportunidades de mejora relacionadas con la formalización de mecanismos específicos vinculados con competencia leal y consolidación del enfoque de cumplimiento dentro del sistema.

Esta fase tiene como finalidad favorecer la integración transversal del estándar SGE 21 dentro de la actividad ordinaria de la organización, permitiendo trasladar los principios definidos durante las etapas anteriores hacia procesos operativos y relaciones institucionales.

Los resultados obtenidos evidenciaron un nivel intermedio de desarrollo en áreas vinculadas con competencia y administraciones públicas. En particular, se identificó una elevada consolidación en cooperación y alianzas, coexistiendo con oportunidades de mejora relacionadas con mecanismos específicos de competencia responsable y sistematización del cumplimiento. En consecuencia, esta etapa se orienta al fortalecimiento de herramientas de control organizativo y alineación institucional necesarias para garantizar la sostenibilidad operativa del sistema.

Los requisitos del estándar SGE 21 priorizados dentro de esta fase son los siguientes:

Tabla 15 - Requisitos priorizados en la Fase 3. Integración operativa y cumplimiento.

Fuente: Elaboración propia.

ÁREA	REQUISITO	NIVEL DE DESARROLLO INICIAL
Competencia	Competencia leal	1
Administraciones públicas	Cumplimiento de la legislación y normativa	5
Administraciones públicas	Fiscalidad responsable	8

El objetivo principal de esta fase consiste en integrar mecanismos que permitan consolidar el cumplimiento organizativo y garantizar la incorporación efectiva de los principios éticos dentro de la operación habitual de la organización.

- Para ello se proponen las siguientes actuaciones principales:
- Diseño e implantación del procedimiento de competencia responsable.
- Integración del mapa de cumplimiento normativo.
- Formalización del modelo de seguimiento legal.
- Consolidación del enfoque de fiscalidad responsable.
- Integración de controles dentro del sistema documental.
- Diseño del proceso de comunicación y reporte institucional.
- Implementación de mecanismos periódicos de evaluación de cumplimiento.

La Tabla 16 resume los elementos operativos propuestos para la ejecución de esta fase.

Tabla 16 - Desarrollo operativo de la Fase 3.

Fuente: Elaboración propia.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Objetivo	Integrar el sistema dentro de la operación mediante mecanismos de cumplimiento y alineación institucional
Responsable	Dirección General, Área Jurídica, Responsable SGE 21
Entradas	Resultados Fases 1 y 2, procedimientos existentes y matriz de requisitos
Actividades principales	Desarrollo normativo, integración documental y seguimiento
Entregables	Procedimientos aprobados, matriz legal, informes de cumplimiento
KPI	% requisitos implantados, N.º controles establecidos, grado de cumplimiento
Tiempo estimado	2–3 meses

Con esta fase concluida, los principios del estándar habrán dejado de ser documentos para convertirse en parte de la operativa real de la organización, con mecanismos de control activos y alineación institucional garantizada.

6.2.5. FASE 4 - SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL DESEMPEÑO

El sistema ya desplegado necesita ahora mecanismos que permitan verificar su funcionamiento y corregir desviaciones. Esta fase se orienta a consolidar el sistema mediante herramientas de seguimiento, medición y evaluación del desempeño.

La incorporación de esta fase responde a la necesidad de garantizar que los elementos implantados durante etapas anteriores puedan mantenerse de forma sistemática dentro de la organización, permitiendo verificar su eficacia, identificar desviaciones y facilitar la toma de decisiones basada en resultados.

Los resultados obtenidos durante el diagnóstico evidenciaron la existencia de mecanismos previamente desarrollados en áreas relacionadas con desempeño ambiental, transparencia e información no financiera, constituyendo una base favorable para la consolidación del sistema. No obstante, se identificó la necesidad de integrar dichas herramientas dentro de un modelo único de seguimiento que permita evaluar el funcionamiento global del sistema SGE 21.

En consecuencia, esta fase se orienta prioritariamente hacia la medición del desempeño organizativo y la consolidación de mecanismos de control que permitan asegurar la continuidad del sistema.

Los requisitos del estándar SGE 21 priorizados dentro de esta fase son los siguientes:

*Tabla 17 - Requisitos priorizados en la Fase 4. Seguimiento, evaluación y consolidación.
Fuente: Elaboración propia.*

ÁREA	REQUISITO	NIVEL DE DESARROLLO INICIAL
Gobierno de la organización	Auditoría interna	2
Gobierno de la organización	Revisión por la dirección	1
Entorno ambiental	Estrategia frente al cambio climático	7
Inversores	Transparencia de la información	10
Gobierno de la organización	Divulgación de información no financiera	9

El objetivo principal de esta fase consiste en consolidar un sistema integrado de evaluación del desempeño que permita verificar el cumplimiento de objetivos, facilitar la toma de decisiones y fortalecer la capacidad de mejora organizativa.

Para ello se proponen las siguientes actuaciones principales:

- Implantación del cuadro integral de indicadores SGE 21.
- Diseño del sistema de seguimiento y reporte.
- Integración de indicadores ASG.
- Ejecución del programa de auditoría interna.
- Implementación del proceso de revisión por la dirección.
- Consolidación del modelo de reporte y transparencia.
- Evaluación periódica del desempeño del sistema.

La Tabla 18 resume los elementos operativos propuestos para la ejecución de esta fase.

Tabla 18 - Desarrollo operativo de la Fase 4.

Fuente: Elaboración propia.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Objetivo	Consolidar el sistema mediante mecanismos de seguimiento y evaluación
Responsable	Dirección General, Responsable SGE 21 y responsables funcionales
Entradas	Resultados fases anteriores, indicadores e información del sistema
Actividades principales	Seguimiento, auditoría, medición y reporte
Entregables	Cuadro de mando, informes, auditorías y revisión del sistema
KPI	% indicadores monitorizados, N.º revisiones realizadas, grado de cumplimiento
Tiempo estimado	2 meses

El resultado de esta fase es un sistema con capacidad real de autoevaluación, que genera información suficiente para orientar las decisiones de mejora y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

6.2.6. FASE 5 - MEJORA CONTINUA Y CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA

La fase final no implanta nuevos requisitos, sino que garantiza que todo lo construido funcione de forma continua y autónoma. Su finalidad es asegurar que los mecanismos desarrollados durante las fases anteriores se mantengan operativos, evolucionen con la organización y queden integrados en su funcionamiento habitual.

La incorporación de esta fase responde a la necesidad de evitar que la implantación del estándar SGE 21 se limite a una actuación puntual, favoreciendo su evolución hacia un sistema integrado capaz de adaptarse progresivamente a cambios organizativos, regulatorios y estratégicos.

Los resultados obtenidos durante el diagnóstico evidenciaron que la organización dispone de diferentes herramientas consolidadas relacionadas con ética empresarial, sostenibilidad, reporte y desempeño organizativo. En consecuencia, esta fase no se orienta a crear nuevas estructuras, sino a consolidar aquellas ya implantadas y establecer mecanismos que permitan asegurar su continuidad y actualización.

La finalidad principal de esta fase no consiste en implantar nuevos requisitos, sino en garantizar que los mecanismos desarrollados durante las fases anteriores funcionen de forma autónoma, continua y alineada con la estrategia organizativa. A diferencia de las fases previas, orientadas a la construcción progresiva del sistema, esta etapa tiene un carácter esencialmente integrador y de consolidación a largo plazo.

Los requisitos del estándar SGE 21 priorizados dentro de esta fase son los siguientes:

Tabla 19 - Requisitos priorizados en la Fase 5. Mejora continua y consolidación.

Fuente: Elaboración propia.

ÁREA	REQUISITO	NIVEL DE DESARROLLO INICIAL
Gobierno de la organización	Mejora continua	1
Entorno ambiental	Seguimiento de objetivos ambientales	8
Inversores	Transparencia y reporte	10
Todas las áreas	Consolidación progresiva de requisitos	

El objetivo principal de esta fase consiste en consolidar un modelo de gestión capaz de mantener el funcionamiento del sistema de manera continua, asegurando la capacidad de adaptación organizativa y la generación sostenida de valor.

Para ello se proponen las siguientes actuaciones principales:

- Ejecución del ciclo periódico de revisión del sistema.
- Actualización de objetivos e indicadores.
- Desarrollo del plan anual de mejora.
- Integración del sistema dentro de procesos estratégicos.
- Seguimiento periódico del cumplimiento de requisitos.
- Revisión del desempeño organizativo.
- Identificación de nuevas oportunidades de mejora.

La Tabla 20 resume los elementos operativos propuestos para la ejecución de esta fase.

Tabla 20 - Desarrollo operativo de la Fase 5.

Fuente: Elaboración propia.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Objetivo	Consolidar el funcionamiento continuo del sistema
Responsable	Dirección General y Comité SGE 21
Entradas	Resultados del sistema implantado, indicadores y auditorías
Actividades principales	Seguimiento, revisión y mejora
Entregables	Plan anual de mejora, revisión del sistema e informes
KPI	% acciones cerradas, grado de cumplimiento, evolución de indicadores
Tiempo estimado	Proceso continuo

Los resultados esperados de esta fase consisten en disponer de un sistema integrado capaz de mantenerse operativamente en el tiempo, favoreciendo su consolidación progresiva y garantizando la continuidad de los principios de gestión ética y responsabilidad social dentro de la organización.

Al completar esta fase el sistema habrá dejado de ser un proyecto para convertirse en parte del funcionamiento ordinario de la organización, con capacidad de adaptación progresiva y generación sostenida de valor ético y social.

6.3. ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LA IMPLANTACIÓN

La implantación del estándar SGE 21 requiere una coordinación transversal entre distintas áreas organizativas y una definición explícita de responsabilidades que permita asegurar la continuidad, trazabilidad y coherencia del proceso de implantación. En este contexto, se incorpora una matriz RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) como herramienta de apoyo a la gobernanza del sistema, orientada a estructurar la participación de los distintos actores implicados a lo largo de las fases metodológicas propuestas.

La asignación de responsabilidades permite establecer de forma clara quién ejecuta cada actuación, quién asume la aprobación y supervisión final, qué áreas participan mediante consulta técnica y qué actores deben mantenerse informados durante el desarrollo del proceso. Su incorporación busca reducir ambigüedades organizativas, favorecer la coordinación interdepartamental y facilitar la integración progresiva del sistema dentro del funcionamiento habitual de la organización.

La distribución propuesta se definió considerando el alcance de cada fase, el nivel de coordinación requerido y las funciones organizativas habitualmente asociadas con procesos de gestión ética, sostenibilidad y gobernanza. Asimismo, la asignación de roles responde al principio de proporcionalidad organizativa, evitando concentrar responsabilidades operativas y favoreciendo la corresponsabilidad entre áreas. Dentro de esta estructura, la Dirección General asume el rol de aprobación estratégica y aseguramiento de recursos, mientras que el Comité SGE 21 actúa como eje de coordinación operativa y seguimiento transversal del sistema, incorporando progresivamente la participación de las áreas funcionales conforme avanza el proceso de implantación.

La matriz presentada debe entenderse como una referencia adaptable cuya configuración podrá ajustarse según la estructura organizativa, disponibilidad de recursos y nivel de desarrollo frente al

estándar de cada organización, manteniendo como criterio central la claridad en la asignación de responsabilidades y la sostenibilidad operativa del sistema.

Ilustración 11 - Matriz RACI para la implantación del estándar SGE 21.

Fuente: Elaboración propia.

	R = Responsable	A = Aprueba	C = Consultado	I = Informado				
Acción	DG Dir. Gral.	SGE Com. SGE21	PCT Personas	PCA Prev. y MA	IDS I+D+i Sost.	DJ Dir. Jurídica	MC Mkt. y Com.	DF Dir. Financ.
Fase 0 — Decisión estratégica								
Aprobación formal de la implantación	A	R	I	I	I	I	I	I
Asignación de recursos y responsable	A	R	C	I	I	I	I	I
Fase 1 — Planificación y gobernanza								
Política de Responsabilidad Social	A	R	C	C	C	C	I	I
Constitución del Comité SGE 21	A	R	C	I	I	I	I	I
Plan de Responsabilidad Social	A	R	C	C	C	I	I	I
Sistema de indicadores estratégicos	A	R	C	C	C	I	I	C
Fase 2 — Integración organizativa y personas								
Política de Derechos Humanos	A	C	R	I	I	C	I	I
Diversidad e inclusión	A	C	R	I	I	I	I	I
Medición del impacto social	A	R	C	I	C	I	C	I
Fase 3 — Integración operativa y cumplimiento								
Competencia responsable	A	R	I	I	I	R	I	I
Mapa normativo y cumplimiento legal	A	C	I	I	I	R	I	C
Reporte institucional externo	A	R	I	I	C	C	R	C
Fase 4 — Seguimiento, evaluación y consolidación								
Cuadro integral de indicadores SGE 21	A	R	C	C	C	I	I	C
Auditorías internas del sistema	A	R	C	C	C	C	I	I
Revisión por la dirección	R	C	I	I	I	I	I	I
Fase 5 — Mejora continua y consolidación								
Plan anual de mejora del sistema	A	R	C	C	C	I	I	I
Actualización de objetivos estratégicos	R	C	C	I	I	I	I	I
Seguimiento continuo e informe anual	A	R	C	C	C	I	R	C
DG: Dirección General SGE: Comité SGE 21 PCT: Personas, Cultura y Talento PCA: Prevención, Calidad y MA IDS: I+D+i Sostenible DJ: Dirección Jurídica MC: Marketing y Comunicación DF: Dirección Financiera								

6.4. INDICADORES DE ÉXITO PARA EL SEGUIMIENTO DE LA IMPLANTACIÓN

Con el objetivo de facilitar el seguimiento de la metodología propuesta y proporcionar criterios objetivos para valorar el avance del proceso de implantación, se definieron indicadores de éxito asociados a las distintas fases del modelo. La incorporación de indicadores permite complementar la planificación operativa mediante mecanismos de evaluación orientados a verificar el grado de ejecución alcanzado, identificar desviaciones y facilitar la toma de decisiones durante el despliegue del sistema.

Los indicadores propuestos no deben interpretarse como criterios de certificación ni como umbrales obligatorios de cumplimiento, sino como referencias orientativas para evaluar el progreso de implantación y favorecer la mejora continua del sistema. La definición de metas se realizó considerando el alcance de las actuaciones previstas, la lógica progresiva del modelo metodológico y referencias habituales utilizadas en procesos de implantación de sistemas de gestión.

*Tabla 21 - Indicadores de éxito para el seguimiento de la implantación del estándar SGE 21.
Fuente: Elaboración propia.*

Fase	Indicador	Método de medición	Meta propuesta
Fase 0	Formalización del compromiso directivo	Existencia de aprobación documentada	100%
Fase 0	Asignación de responsables	Responsables designados / previstos	≥90%
Fase 1	Requisitos estructurales implantados	Requisitos implantados / planificados	≥80%
Fase 1	Seguimiento del sistema	Reuniones ejecutadas / programadas	≥90%
Fase 2	Cobertura de formación y sensibilización	Personal participante / personal objetivo	≥90%
Fase 2	Implantación de políticas sociales	Políticas implantadas / previstas	≥80%
Fase 3	Integración de procedimientos	Procedimientos implantados / previstos	≥80%

Fase 3	Cobertura del cumplimiento organizativo	Requisitos controlados / requisitos aplicables	$\geq 90\%$
Fase 4	Indicadores monitorizados	KPI activos / KPI definidos	$\geq 90\%$
Fase 4	Hallazgos críticos de auditoría	Nº hallazgos identificados	≤ 5
Fase 5	Acciones de mejora ejecutadas	Acciones cerradas / acciones previstas	$\geq 80\%$
Fase 5	Cumplimiento del ciclo de revisión	Revisiones realizadas / planificadas	100%

Los indicadores definidos permiten realizar un seguimiento progresivo del proceso de implantación y facilitan la evaluación periódica del desempeño del sistema.

No obstante, las metas propuestas deberán interpretarse como valores de referencia susceptibles de adaptación según el contexto organizativo, el alcance de implantación y el nivel de desarrollo organizativo frente al estándar observado en cada organización.

6.5. HOJA DE RUTA CONSOLIDADA PARA LA IMPLANTACIÓN

Una vez definidas las fases del proceso de implantación, se establecen las acciones necesarias para materializar la integración progresiva del estándar SGE 21 dentro de la organización. Las acciones propuestas se construyen a partir de los resultados obtenidos durante el diagnóstico organizativo, los niveles de desarrollo identificados y el orden de actuación definido previamente, permitiendo traducir los requisitos priorizados en actuaciones concretas de implantación.

A diferencia del desarrollo detallado realizado para cada fase, el presente apartado consolida las actuaciones propuestas dentro de una única matriz ejecutiva orientada a facilitar la aplicación práctica de la metodología y favorecer su replicabilidad en otras organizaciones del sector.

La propuesta no pretende sustituir la planificación específica que cada organización deba desarrollar durante la implantación, sino proporcionar una estructura de referencia que permita orientar

el proceso de integración del estándar de forma progresiva y sistemática. La Tabla 22 recoge las acciones principales necesarias para el desarrollo de la metodología propuesta.

Tabla 22 - Matriz consolidada de acciones para la implantación del estándar SGE 21.

Fuente: Elaboración propia.

Fase	Acción	Objetivo	Responsable	Entregable	Indicador de seguimiento
Fase 1	Formalización de la Política de Responsabilidad Social	Establecer marco estratégico del sistema	Dirección General	Política aprobada	% aprobación documental
Fase 1	Constitución del Comité SGE 21	Crear estructura de gobernanza	Dirección / Responsable SGE	Comité constituido	Nº reuniones realizadas
Fase 1	Elaboración del Plan de Responsabilidad Social	Definir hoja de ruta	Comité SGE	Plan aprobado	% acciones planificadas
Fase 1	Diseño del sistema de indicadores	Crear mecanismos de seguimiento	Responsable SGE	Cuadro inicial de indicadores	Nº KPI definidos
Fase 2	Elaboración de Política de Derechos Humanos	Integrar dimensión social	Dirección Personas	Política implantada	% cobertura
Fase 2	Implantación de mecanismos de diversidad e inclusión	Fortalecer integración organizativa	RRHH	Procedimiento implantado	Nº iniciativas activas
Fase 2	Diseño del modelo de medición de impacto social	Evaluar desempeño social	Responsable Sostenibilidad	Sistema de medición	Nº indicadores sociales
Fase 3	Implantación del modelo de competencia responsable	Consolidar cumplimiento	Jurídico / Dirección	Procedimiento aprobado	Nivel de cumplimiento
Fase 3	Integración del mapa normativo	Fortalecer control organizativo	Jurídico	Matriz legal	% requisitos cubiertos
Fase 3	Consolidación del reporte institucional	Formalizar comunicación	Dirección	Informe consolidado	Nº reportes emitidos

Fase 4	Implantación del cuadro integral de seguimiento	Evaluar desempeño	Comité SGE	Dashboard operativo	% KPI monitorizados
Fase 4	Ejecución de auditorías internas	Verificar funcionamiento	Auditor interno	Informes de auditoría	Nº auditorías realizadas
Fase 4	Revisión por la dirección	Validar eficacia del sistema	Dirección General	Acta de revisión	Nº revisiones realizadas
Fase 5	Elaboración del plan anual de mejora	Consolidar evolución del sistema	Comité SGE	Plan aprobado	% acciones cerradas
Fase 5	Actualización periódica de objetivos	Mantener alineación estratégica	Dirección	Objetivos actualizados	% objetivos revisados
Fase 5	Seguimiento continuo del sistema	Garantizar sostenibilidad	Responsable SGE	Informe anual	Nivel de cumplimiento global

La matriz desarrollada permite visualizar de manera integrada las actuaciones necesarias para la implantación del sistema, estableciendo una relación directa entre las fases metodológicas, los objetivos perseguidos y los mecanismos de seguimiento previstos. La consolidación de estas acciones constituye la base para la estimación posterior de recursos, análisis de viabilidad y planificación temporal del proceso de implantación.

6.6. ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA IMPLANTACIÓN

Con el objetivo de evaluar la aplicabilidad práctica de la metodología propuesta, se realizó un análisis de viabilidad orientado a identificar las condiciones necesarias para su implantación dentro del contexto organizativo definido por el caso de estudio.

La evaluación desarrollada no pretende establecer un presupuesto detallado ni sustituir procesos internos de planificación empresarial, sino proporcionar una aproximación técnica que permita valorar la factibilidad del modelo propuesto desde una perspectiva organizativa, temporal y operativa.

Dado que la metodología planteada se fundamenta en la integración progresiva de requisitos sobre estructuras previamente existentes, el análisis se orienta principalmente a identificar necesidades de

coordinación, recursos internos y capacidad organizativa requerida para soportar el proceso de implantación.

La valoración se realizó considerando cinco dimensiones: recursos requeridos, impacto económico relativo, barreras organizativas, resistencias potenciales y viabilidad temporal.

Tabla 23 - Análisis de viabilidad para la implantación del estándar SGE 21.

Fuente: Elaboración propia.

DIMENSIÓN	SITUACIÓN OBSERVADA	NIVEL DE EXIGENCIA	MEDIDAS DE APOYO
Recursos humanos	Existencia de responsables y estructuras parcialmente consolidadas	Medio	Asignación formal de responsables y comité
Recursos técnicos	Disponibilidad de sistemas de gestión y mecanismos de seguimiento	Bajo	Integración de herramientas existentes
Recursos económicos	Necesidad limitada de inversión adicional	Bajo-medio	Implantación progresiva
Barreras organizativas	Necesidad de coordinación transversal	Medio	Gobernanza y seguimiento periódico
Resistencia al cambio	Adaptación de procesos internos	Medio	Comunicación y participación
Viabilidad temporal	Integración gradual por fases	Alta	Despliegue secuencial

Los resultados obtenidos indican que la implantación del estándar SGE 21 presenta una viabilidad favorable dentro del contexto analizado, principalmente debido a la existencia previa de estructuras organizativas, mecanismos de gestión y herramientas relacionadas con sostenibilidad y gestión ética.

Desde la perspectiva de recursos, la propuesta prioriza la reutilización de procesos existentes y limita la necesidad de generar nuevas estructuras independientes, favoreciendo una implantación basada en integración y consolidación.

Por otra parte, las principales barreras identificadas no se relacionan con limitaciones técnicas o económicas, sino con aspectos vinculados con coordinación organizativa, alineación estratégica y gestión del cambio.

Asimismo, el enfoque secuencial definido permite distribuir progresivamente el esfuerzo requerido entre fases, reduciendo el impacto organizativo y favoreciendo la sostenibilidad del proceso.

En conjunto, el análisis realizado permite considerar que la metodología propuesta presenta condiciones favorables para su aplicación dentro del contexto del caso de estudio y mantiene potencial de adaptación para otras organizaciones del sector.

6.7. RIESGOS DE IMPLANTACIÓN

La implantación de sistemas de gestión ética y responsabilidad social dentro de organizaciones del sector de la construcción implica procesos de transformación organizativa que pueden verse condicionados por factores internos y externos capaces de afectar el desarrollo esperado de la metodología propuesta.

Con el objetivo de anticipar posibles limitaciones y aumentar la capacidad de éxito del proceso de implantación, se realizó un análisis preventivo orientado a identificar riesgos potenciales asociados con la aplicación del modelo desarrollado.

La evaluación realizada no persigue eliminar completamente la incertidumbre inherente al proceso de implantación, sino proporcionar mecanismos que permitan reducir su impacto mediante medidas de prevención, seguimiento y adaptación.

La identificación de riesgos se desarrolló considerando la estructura metodológica propuesta, las prioridades obtenidas durante el análisis organizativo y las características del caso de estudio desarrollado.

Tabla 24 - Riesgos asociados al proceso de implantación del estándar SGE 21.

Fuente: Elaboración propia.

RIESGO	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	PROBABILIDAD	MEDIDAS DE MITIGACIÓN
Falta de alineación estratégica	Escasa integración entre objetivos organizativos y requisitos SGE 21	Alto	Media	Formalización de política y revisión periódica
Resistencia al cambio organizativo	Baja adopción por parte de áreas implicadas	Alto	Alta	Comunicación, formación y participación
Sobrecarga operativa	Incremento temporal de tareas durante implantación	Medio	Alta	Implantación progresiva por fases
Dependencia de responsables clave	Concentración del conocimiento del sistema	Medio	Media	Comité SGE y de distribución de funciones
Baja disponibilidad de información	Limitaciones para medición y seguimiento	Medio	Media	Diseño temprano de indicadores
Pérdida de continuidad del sistema	Reducción del seguimiento tras implantación inicial	Alto	Media	Integración en procesos permanentes
Falta de coordinación transversal	Desarrollo aislado entre áreas	Alto	Media	Gobernanza y reuniones periódicas
Desviaciones temporales	Retrasos en ejecución de fases	Medio	Media	Seguimiento mediante hitos

Los resultados obtenidos muestran que los principales riesgos identificados no se relacionan con limitaciones técnicas para la implantación, sino con factores asociados con gestión del cambio, coordinación organizativa y sostenibilidad del proceso en el tiempo.

Entre ellos, destacan especialmente la resistencia organizativa al cambio y la necesidad de consolidar estructuras de gobernanza capaces de coordinar transversalmente las distintas áreas implicadas.

Asimismo, se observa que la mayor parte de los riesgos identificados pueden reducirse mediante mecanismos previamente incorporados dentro de la metodología propuesta, particularmente aquellos relacionados con implantación progresiva, seguimiento periódico y fortalecimiento de la estructura organizativa.

En consecuencia, el análisis realizado permite considerar que el proceso de implantación presenta un nivel de riesgo controlable siempre que las medidas de mitigación propuestas sean incorporadas desde las fases iniciales del proceso.

6.8. ESTIMACIÓN TEMPORAL PARA LA IMPLANTACIÓN

Con el objetivo de proporcionar una referencia temporal para la aplicación de la metodología propuesta, se plantea una programación orientativa del proceso de implantación basada en las fases definidas previamente y en la secuencia de actuación obtenida a partir del análisis de priorización.

La planificación desarrollada no pretende establecer un cronograma contractual ni sustituir herramientas específicas de gestión de proyectos, sino ofrecer una estimación de alto nivel que permita visualizar la progresión temporal del proceso y facilitar su adaptación a distintos contextos organizativos.

La duración estimada para cada fase se definió considerando el alcance de las actuaciones previstas, el volumen de entregables asociados, el nivel de coordinación requerido entre áreas organizativas y la dependencia existente entre actividades dentro del proceso de implantación.

Adicionalmente, las duraciones propuestas se estimaron tomando como referencia horizontes temporales habitualmente reportados para procesos de implantación de sistemas de gestión basados en mejora continua y estructuras organizativas equivalentes, entre ellos modelos asociados con ISO 9001, ISO 14001, ISO 37301 y metodologías de implantación progresiva de sistemas de gestión ética y sostenibilidad.

No obstante, los tiempos definidos en la presente propuesta responden igualmente a las características particulares observadas en el caso de estudio desarrollado y al nivel de desarrollo frente al estándar identificado durante la etapa de diagnóstico. En consecuencia, la programación propuesta

representa una referencia metodológica orientativa y no una duración universal de implantación. Su aplicación en otras organizaciones deberá ajustarse considerando variables como el nivel de desarrollo organizativo frente al estándar, el volumen de brechas identificadas, la disponibilidad de recursos, el grado de formalización de procesos existentes, la experiencia previa en sistemas de gestión y el alcance definido para la implantación.

La distribución temporal responde igualmente a la naturaleza y secuencia lógica del proceso de implantación. En este sentido, las etapas iniciales concentran actividades vinculadas con la definición estratégica, estructuración del sistema y alineación organizativa, mientras que las fases posteriores se orientan progresivamente hacia la integración operativa, el seguimiento del desempeño y la consolidación de mecanismos de mejora continua.

Asimismo, el cronograma incorpora solapes parciales entre determinadas fases con el objetivo de favorecer la continuidad del proceso, reducir tiempos muertos entre actuaciones y facilitar una transición progresiva entre etapas sin generar interrupciones en el funcionamiento habitual de la organización.

La Tabla 25 presenta la duración estimada para cada una de las fases propuestas.

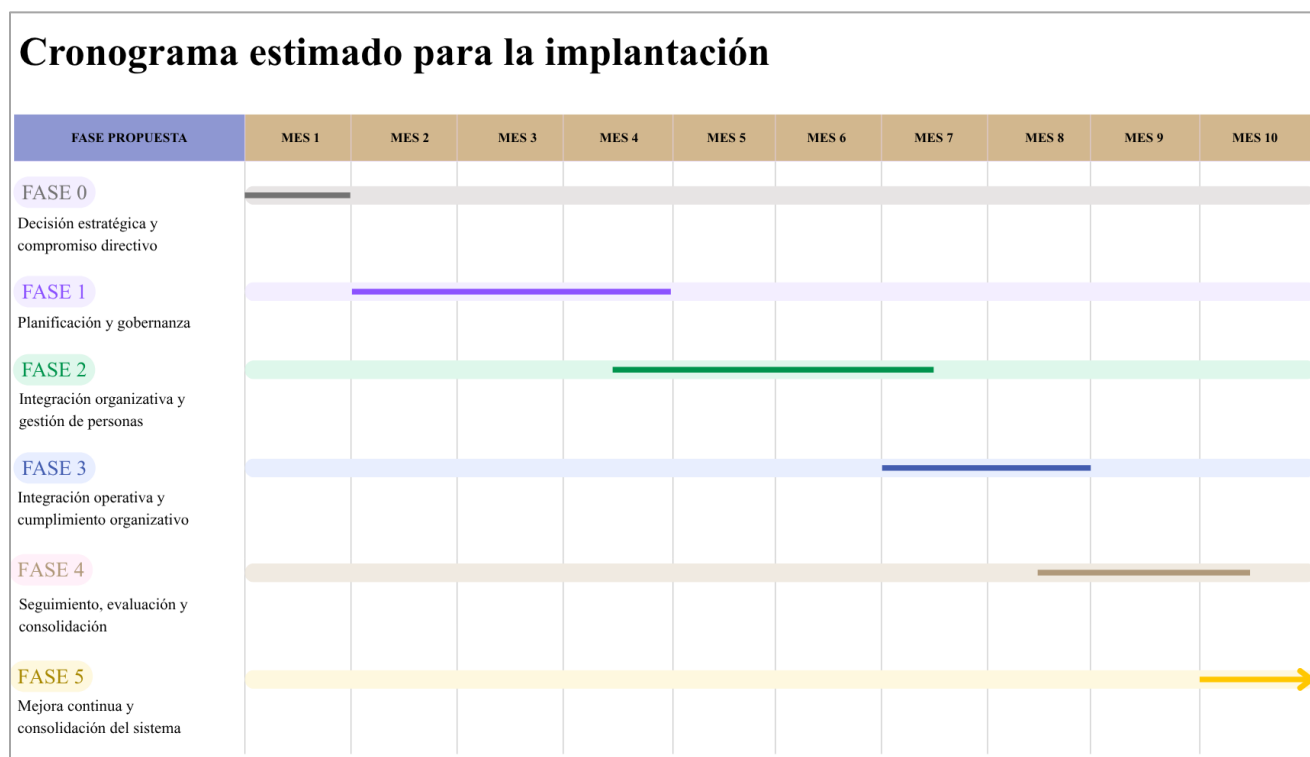
*Tabla 25 - Programación temporal orientativa para la implantación del estándar SGE 21.
Fuente: elaboración propia.*

FASE	DENOMINACIÓN	DURACIÓN ESTIMADA
FASE 0	Decisión estratégica y compromiso directivo	1 mes
FASE 1	Planificación y gobernanza	3 meses
FASE 2	Integración organizativa y gestión de personas	3 meses
FASE 3	Integración operativa y cumplimiento organizativo	2 meses
FASE 4	Seguimiento, evaluación y consolidación	2 meses
FASE 5	Mejora continua y consolidación del sistema	Continuo

La figura siguiente representa de forma esquemática la distribución temporal del proceso de implantación y la relación secuencial entre las distintas etapas metodológicas. La siguiente ilustración representa de forma esquemática la distribución temporal del proceso de implantación.

Ilustración 12 - Cronograma estimado para la implantación.

Fuente: Elaboración propia.



De forma global, la programación temporal propuesta permite desarrollar el despliegue inicial del sistema dentro de un horizonte temporal compatible con procesos de transformación organizativa progresiva, manteniendo un equilibrio entre capacidad de absorción del cambio, disponibilidad de recursos y necesidad de consolidación del sistema.

La programación presentada debe interpretarse como una referencia metodológica adaptable al contexto, alcance de implantación, disponibilidad de recursos y nivel de desarrollo organizativo frente al estándar de cada organización.

6.9. VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

Con el objetivo de evaluar la aplicabilidad y consistencia de la metodología desarrollada, se realizó una validación mediante su aplicación sobre el caso de estudio analizado.

El enfoque de validación adoptado se fundamenta en criterios utilizados para la evaluación de propuestas metodológicas orientadas al diseño organizativo. En particular, se toma como referencia el enfoque de investigación orientada al diseño (Design Science Research – DSR) desarrollado por HEVNER et al. (2004), según el cual el valor de un artefacto metodológico se analiza a partir de su utilidad para resolver un problema identificado, su aplicabilidad dentro de un contexto real y la consistencia interna entre sus componentes.

De forma complementaria, la estructura de evaluación mantiene coherencia con el enfoque basado en procesos y mejora continua incorporado en la norma ISO 9001:2015 mediante el ciclo Planificar–Hacer–Verificar–Actuar (PHVA), el cual establece que la eficacia de un sistema debe analizarse considerando su capacidad de planificación, implementación, seguimiento y mejora progresiva.

Bajo esta perspectiva, la validación realizada no tuvo como finalidad demostrar superioridad frente a otras metodologías existentes ni verificar resultados posteriores de certificación, sino analizar si el modelo desarrollado permitía transformar de forma consistente el diagnóstico organizativo inicial en una propuesta operativa de implantación aplicable al contexto organizativo estudiado. Para ello, se definieron cuatro criterios de validación orientados a evaluar distintos atributos de la metodología desarrollada.

Tabla 26 - Criterios considerados para la validación de la metodología propuesta.

Fuente: Elaboración propia.

CRITERIO DE VALIDACIÓN	DESCRIPCIÓN	EVIDENCIA OBTENIDA
Coherencia metodológica	Relación lógica entre diagnóstico, priorización y diseño metodológico.	Construcción secuencial del modelo desde el análisis de brechas hasta la definición del plan de implantación.

Aplicabilidad organizativa	Capacidad del modelo para traducirse en actuaciones concretas.	Definición de fases, responsables, entregables, indicadores y cronograma.
Adaptabilidad	Posibilidad de ajuste a distintos contextos organizativos.	Incorporación de rangos de ponderación y mecanismos de ajuste según características organizativas.
Viabilidad de implantación	Posibilidad de ejecución considerando recursos y restricciones.	Evaluación de riesgos, análisis de viabilidad y planificación temporal.

La aplicación de la metodología sobre el caso de estudio permitió comprobar que el procedimiento desarrollado posibilita integrar distintas fuentes de información organizativa, identificar niveles diferenciados de desarrollo frente al estándar, establecer prioridades de actuación y traducir los resultados obtenidos en una hoja de ruta estructurada para la implantación.

Asimismo, se observó que la incorporación del Índice de Priorización para la Implantación (IPI) facilitó la transición entre el diagnóstico organizativo y el diseño metodológico, permitiendo establecer un orden de actuación coherente con la relevancia relativa de las áreas evaluadas y con las oportunidades de fortalecimiento identificadas.

Del mismo modo, la aplicación práctica permitió verificar que la metodología mantiene capacidad de adaptación frente a distintos escenarios organizativos mediante mecanismos de ajuste incorporados dentro del modelo, tales como la ponderación flexible por áreas, la definición de rangos orientativos y la programación temporal adaptable.

No obstante, debido al alcance del estudio, la validación realizada corresponde a una validación aplicada sobre un único caso y no permite generalizar resultados ni afirmar un desempeño superior frente a otros modelos de implantación. En consecuencia, futuras investigaciones podrían ampliar el proceso de validación mediante aplicaciones en múltiples organizaciones del sector o mediante contrastes posteriores orientados a evaluar el comportamiento del modelo una vez ejecutada la implantación.

En conjunto, los resultados obtenidos permiten considerar que la metodología propuesta presenta condiciones favorables de coherencia interna, aplicabilidad práctica, adaptabilidad y capacidad para

apoyar procesos de implantación del estándar SGE 21 dentro de organizaciones del sector de la construcción.

6.10. CONTRIBUCIÓN METODOLÓGICA DEL ESTUDIO

La revisión de la literatura realizada permitió identificar que, aunque existen múltiples investigaciones orientadas al análisis de la responsabilidad social corporativa, los sistemas de gestión ética y los estándares de sostenibilidad organizativa, persiste una limitada disponibilidad de metodologías operativas que orienten de manera estructurada la implantación del estándar SGE 21 dentro del sector de la construcción.

En particular, se identificó que gran parte de los trabajos revisados se concentran en describir beneficios asociados a la responsabilidad social, analizar modelos de gestión existentes o evaluar niveles de cumplimiento organizativo, mientras que existe una menor presencia de propuestas metodológicas orientadas a transformar dichos diagnósticos en procesos secuenciales de implantación aplicables en contextos reales.

Como respuesta a esta brecha, el presente estudio desarrolla una metodología para la implantación del estándar SGE 21 basada en un enfoque progresivo que integra diagnóstico organizativo, análisis de brechas, evaluación del nivel de desarrollo frente al estándar, priorización de áreas mediante el Índice de Priorización para la Implantación (IPI) y estructuración secuencial del proceso de implantación.

La principal contribución metodológica del estudio consiste en transformar el estándar SGE 21 desde una herramienta de evaluación y certificación hacia un instrumento operativo de apoyo a la toma de decisiones para la implantación progresiva dentro de organizaciones del sector de la construcción.

Para ello, la metodología incorpora aportaciones específicas que amplían el alcance tradicional de aplicación del estándar:

- I. Incorporación de una escala para la evaluación del nivel de desarrollo frente al estándar.
- II. Diseño de un sistema de ponderación adaptable según contexto organizativo.

- III. Desarrollo del Índice de Priorización para la Implantación (IPI) como mecanismo para orientar el orden de actuación.
- IV. Definición de un modelo secuencial de implantación estructurado por fases.
- V. Integración de responsables, entregables, indicadores de éxito, riesgos y programación temporal dentro del proceso de implantación.

Adicionalmente, la propuesta incorpora mecanismos de adaptación orientados a favorecer su transferibilidad hacia organizaciones con distintos niveles de desarrollo frente al estándar, disponibilidad de recursos y contextos operativos.

En consecuencia, la metodología desarrollada no se plantea como un modelo prescriptivo ni como una interpretación oficial del estándar SGE 21, sino como una herramienta metodológica de apoyo que busca facilitar la transición entre el diagnóstico organizativo y la implantación progresiva del sistema.

Este trabajo abre una línea de investigación concreta: cómo implantar sistemas de gestión ética en organizaciones complejas del sector construcción de forma ordenada, medible y transferible.

7. CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como objetivo desarrollar una metodología para la implantación del estándar SGE 21 en empresas del sector de la construcción a partir del análisis de su situación organizativa y la identificación de brechas respecto a los requisitos del estándar. Los resultados obtenidos permiten considerar que dicho objetivo fue alcanzado mediante el diseño de una propuesta metodológica estructurada, progresiva y adaptable, orientada a facilitar la transición entre el diagnóstico organizativo y la implantación del sistema.

La revisión de la literatura permitió identificar que, aunque existe una amplia producción científica relacionada con responsabilidad social corporativa, sostenibilidad y sistemas de gestión ética, persiste una limitada disponibilidad de metodologías operativas orientadas específicamente a la implantación del estándar SGE 21 dentro del sector de la construcción. En particular, se observó una predominancia de estudios centrados en beneficios, evaluación del desempeño o análisis de cumplimiento, frente a una menor presencia de propuestas que transformen dichos diagnósticos en secuencias estructuradas de actuación.

Al aplicar la metodología sobre el caso de estudio se comprobó que la implantación del estándar puede abordarse mediante un proceso progresivo apoyado en mecanismos de diagnóstico, análisis de brechas y priorización organizativa. Los resultados mostraron que el nivel de desarrollo frente al estándar no se distribuye de manera homogénea entre áreas y que determinadas dimensiones organizativas presentan una capacidad estructural superior para habilitar el funcionamiento del sistema.

Como respuesta a esta necesidad, el estudio desarrolló una metodología que integra evaluación del nivel de desarrollo frente al estándar, priorización mediante el Índice de Priorización para la Implantación (IPI), estructuración secuencial por fases, asignación de responsabilidades, definición de entregables, indicadores de seguimiento y programación temporal. Esta integración permitió convertir el estándar SGE 21 en una herramienta operativa de apoyo para la toma de decisiones durante el proceso de implantación.

Entre las aportaciones del estudio destaca el desarrollo del Índice de Priorización para la Implantación (IPI), una herramienta no existente previamente en la literatura específica sobre SGE 21,

que permite transformar el diagnóstico organizativo en un orden secuencial de actuación fundamentado, integrando simultáneamente el nivel de desarrollo frente al estándar y la relevancia estratégica de cada área.

La validación realizada mediante aplicación sobre el caso de estudio permitió comprobar condiciones favorables de coherencia interna, aplicabilidad práctica y capacidad de adaptación del modelo desarrollado. No obstante, debido al alcance de la investigación, los resultados obtenidos corresponden a una validación aplicada sobre un único contexto organizativo y no permiten establecer generalizaciones ni comparaciones de desempeño frente a otros modelos existentes.

En definitiva, este trabajo aporta una herramienta concreta para que empresas constructoras puedan dar el paso de las buenas intenciones en materia de responsabilidad social a un sistema real, estructurado y sostenible en el tiempo.

8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La metodología desarrollada en el presente trabajo constituye una primera aproximación a la implantación del estándar SGE 21 en el sector de la construcción, validada mediante un único caso de estudio. Esta circunstancia abre varias posibilidades de continuidad que podrían contribuir tanto a reforzar la validez del modelo propuesto como a ampliar su alcance.

La línea más directa consiste en aplicar la metodología en otras organizaciones del sector que operen en contextos diferentes al analizado, considerando variables como el tamaño de la empresa, su nivel de madurez previo en sistemas de gestión, su ámbito geográfico de actuación o su grado de dependencia del sector público y privado. Esta aplicación permitiría comprobar si el sistema de ponderación propuesto y los porcentajes base definidos para cada área resultan adecuados en otros contextos, o si requieren ajustes superiores a los previstos en los rangos de adaptación contemplados en este trabajo. La comparación entre distintos casos también ayudaría a identificar qué patrones se repiten entre empresas constructoras y cuáles responden a particularidades de cada organización.

El carácter sistemático de la metodología, en especial en lo relativo a la escala de nivel de desarrollo y al cálculo del Índice de Priorización para la Implantación (IPI), abre también la posibilidad de desarrollar un software, posiblemente apoyado en inteligencia artificial, que permita evaluar más variables de las consideradas en este estudio y simular cómo funcionaría la implantación antes de llevarla a cabo. En lugar de limitarse a automatizar el cálculo del nivel de desarrollo y del IPI a partir de los datos introducidos, esta herramienta podría proyectar distintos escenarios de implantación según el orden de actuación elegido, el ritmo de avance por fase o los recursos disponibles, ayudando a la organización a anticipar resultados y ajustar su estrategia antes de comprometer recursos reales. Esto convertiría la metodología en algo no solo descriptivo, sino también predictivo, y reduciría además la dependencia de un analista que la conozca a fondo para su aplicación.

Dado que el presente estudio se centra en el diseño de la metodología y no en la evaluación de sus resultados tras su puesta en marcha, resulta especialmente relevante plantear estudios de seguimiento que analicen cómo evoluciona una organización una vez aplicada la metodología y, eventualmente, certificado el estándar SGE 21. Este tipo de estudios podría abordar la evolución del nivel de desarrollo

por área a lo largo del tiempo, el grado de cumplimiento de los indicadores de éxito definidos en la propuesta, o el impacto percibido del sistema sobre el funcionamiento interno de la organización. En particular, sería de interés analizar cómo cambia la percepción de los empleados respecto a la gestión ética y la responsabilidad social de la empresa tras la implantación del sistema, así como su nivel de conocimiento y apropiación de mecanismos como el código de conducta, el canal ético o el comité de responsabilidad social. Las diferencias de percepción observadas en la encuesta aplicada durante este trabajo, según el área y el conocimiento previo de estos mecanismos, sugieren que este tipo de análisis podría aportar información valiosa tanto para la organización implicada como para futuras aplicaciones de la metodología.

Por último, dado que varios de los requisitos del estándar SGE 21 coinciden con información que las organizaciones ya deben reportar bajo marcos como los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) o la Directiva de Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD), valdría la pena explorar si la implantación de esta metodología facilita el cumplimiento de dichas obligaciones de reporte, en lugar de constituir un sistema adicional a gestionar de forma independiente.

9. BIBLIOGRAFÍA

ALDANA MORENO, L.; CALA FERREIRA, A.; GONZÁLEZ CAMARGO, C. *Propuesta de implementación de la norma SGE 21 en una empresa colombiana*. Trabajo de grado. Universidad EAN, 2009.

ALFARO VALLE, J. *Ética empresarial y compliance en organizaciones del sector de la construcción*. Revista de Construcción y Gestión Empresarial. 2020, vol. 12, n.º 2, pp. 45–62.

CASTILLO ÁLVAREZ, M. *Responsabilidad social corporativa y estabilidad organizacional en empresas cotizadas españolas*. Revista Española de Financiación y Contabilidad. 2024, vol. 53, n.º 1, pp. 78–99.

CASTILLO, J.; OSORIO, M. *Gestión documental en sistemas de gestión de calidad*. Revista de Gestión Organizacional. 2011, vol. 8, n.º 1, pp. 33–48.

CRIADO RAMÍREZ, M. *Comunicación de la responsabilidad social en el sector de la construcción en España*. Cuadernos de Comunicación Empresarial. 2020, vol. 15, n.º 3, pp. 22–38.

DÍAZ CÁCERES, N. *Prácticas de responsabilidad social en empresas constructoras: entre la acción aislada y la gestión sistematizada*. Revista de Responsabilidad Social Empresarial. 2018, vol. 11, n.º 2, pp. 67–84.

FORÉTICA. *SGE 21. Sistema de gestión ética y socialmente responsable*. Madrid: Forética, 2017.

GÓMEZ, L.; MARTÍNEZ, J.; et al. *Dificultades en la estandarización de la responsabilidad social corporativa: criterios y aplicación organizativa*. Cuadernos de Gestión. 2014, vol. 14, n.º 1, pp. 99–118.

GUERRERO TAPIA, A. *Aplicación de indicadores SGE 21 en empresas medianas de Celaya, Guanajuato: hacia una cultura de gestión ética*. Revista Gestión y Estrategia. 2024, n.º 65, pp. 45–62.

KRUCZEK, M. *Gap analysis as a tool for management system implementation*. Journal of Quality Management. 2022, vol. 18, n.º 3, pp. 201–215.

LLUCH MARQUÉS, A. *Propuesta de aplicación de la SGE 21 en un centro de salud*. Trabajo académico. Universitat Politècnica de Catalunya, 2011.

LOBELLE MAYO, M. *Análisis comparativo de marcos de responsabilidad social: ISO 26000, AA1000, GRI y SGE 21*. Trabajo académico. Universidad Complutense de Madrid, 2016.

MALEGA, P.; MAJERNÍK, M. *Standardisation of compliance management and process quality in the organization based on the integrated management system*. Quality Innovation Prosperity. 2024, vol. 28, n.º 3, pp. 82–99. DOI: 10.12776/qip.v28i3.2071.

PÉREZ-MARTÍNEZ, A.; TOPA, G. *RSC y grupos de interés: efectos sobre la percepción de valor y la reputación corporativa*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 2018, vol. 34, n.º 2, pp. 89–101.

PODRECCA, M.; ORZES, G.; SARTOR, M.; NASSIMBENI, G. *The impact of abandoning social responsibility certifications: evidence from the decertification of SA8000 standard*. International Journal of Operations & Production Management. 2021, vol. 41, n.º 13, pp. 100–126. DOI: 10.1108/IJOPM-10-2020-0698.

RINCÓN, D.; QUINTERO, M.; et al. *Responsabilidad social empresarial en constructoras: calidad, productividad e identidad corporativa*. Revista Ingeniería de Construcción. 2018, vol. 33, n.º 2, pp. 178–190.

RÍOS-MANRÍQUEZ, M.; et al. *El comité de gestión ética y socialmente responsable en empresas medianas: el papel de la SGE 21*. Estudios Gerenciales. 2023, vol. 39, n.º 167, pp. 201–215.

WIŚNIEWSKA, M.; GRUDOWSKI, P. *Maturity models for CSR implementation: a review and application framework*. Total Quality Management & Business Excellence. 2022, vol. 33, n.º 9–10, pp. 1045–1062.

HEVNER, A. R.; MARCH, S. T.; PARK, J.; RAM, S. *Design science in information systems research*. MIS Quarterly. 2004, vol. 28, n.º 1, pp. 75–105.

ISO. *Quality management systems — Requirements (ISO 9001:2015)*. Ginebra: International Organization for Standardization, 2015.

10. ANEXOS

Anexo 1. Formato matriz de evaluación de requisitos del estándar SGE 21.

Anexo 2. Formato de cuestionario base para recolección de información.

Anexo 3. Formato tabla de evaluación de nivel de desarrollo por área.

Anexo 4. Matriz de evaluación de requisitos del estándar SGE 21 aplicada al caso de estudio.

Anexo 5. Respuestas anónimas del cuestionario base para recolección de información.

Anexo 6. Tabla nivel de desarrollo aplicada al caso de estudio.

ANEXO 1. FORMATO MATRIZ DE EVALUACIÓN DE REQUISITOS DEL ESTÁNDAR SGE 21.

ANEXO 1. Formato matriz de evaluación de requisitos del estándar SGE 21.

ITEM	REQUISITO	CUMPLIMIENTO	EVIDENCIA	DESARROLLO	BRECHA	ACCIÓN	NOTAS
1.	GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN						
1.1.	POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL						
	La organización debe definir y mantener una Política de Responsabilidad Social. Dicha política debe:						
a	Incluir el compromiso de integrar los aspectos sociales, ambientales, éticos y de buen gobierno en sus operaciones y estrategia con el objetivo de maximizar el impacto positivo en sus grupos de interés.						
b	Estar aprobada por el máximo órgano responsable de la organización.						
c	Ser comunicada a todas las personas que trabajan para la organización y en nombre de ella.						
d	Estar a disposición pública.						
1.2.	CÓDIGO DE CONDUCTA						
	La organización ha de elaborar un Código de Conducta, el cual debe:						
a	Ser específico y coherente con sus valores y desarrollar y concretar la Política de Responsabilidad Social.						
b	Ser aprobado por el máximo órgano responsable de la organización.						
c	Definir el canal o las vías adecuadas para resolver dudas, quejas, reclamaciones, denuncias o sugerencias sobre aspectos relacionados con la Gestión Ética y Socialmente Responsable de la organización. Dicho canal ha de garantizar la ausencia de represalias en su uso así como el seguimiento de las incidencias que se registren.						
d	Establecer medidas sancionadoras aplicables en caso de incumplimiento.						
e	Ser conocido y comprendido por las personas que trabajan para la organización y en nombre de ella.						
	La organización ha de definir los mecanismos que faciliten la revisión, actualización y cumplimiento de este código.						
1.3.	COMITÉ DE RESPONSABILIDAD SOCIAL						
	La organización ha de establecer un Comité de Responsabilidad Social, de carácter consultivo, que:						
a	Es nombrado por el máximo órgano responsable de la organización e integrado por las personas que éste designe, debiendo ser representativo de las áreas de gestión de la organización y pudiendo incorporar expertos externos.						
b	Asegure los recursos (humanos, materiales y financieros) para garantizar que el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable se establece, implanta y mantiene de forma eficaz alineado con la estrategia y objetivos de la organización.						
c	Defina el modelo de relación y diálogo con los grupos de interés.						
d	Vele y garantice que el plan de RSE y sus acciones responden a los aspectos materiales y contribuyen a mitigar los riesgos ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG) identificados por la organización. Además, ha de supervisar la ejecución y el grado de cumplimiento de los objetivos y metas.						
e	Asesore a la Dirección sobre oportunidades de mercado u operacionales vinculadas a los aspectos ASG.						
f	Assuma la responsabilidad sobre la revisión e interpretación de la Política de Responsabilidad Social y el Código de Conducta.						
g	Esté informado de las consecuencias para el Sistema de Gestión de cualquier cambio en la estructura de la organización.						
h	Se reúna al menos semestralmente						
i	Establezca mecanismos de comunicación con el máximo órgano responsable de la organización así como con las comisiones que tengan competencia en aspectos ASG, cuando aplique.						
1.4.	RESPONSABLE DE GESTIÓN ÉTICA/RESPONSABILIDAD SOCIAL						
	La organización ha de nombrar un responsable del Sistema de Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable asegurando los siguientes aspectos:						
a	Que cuenta con las competencias y conocimientos necesarios en materia de gestión de los aspectos ASG.						
b	Que conoce las implicaciones e impactos ASG de la actividad de la organización.						
c	Que vela por la implantación, cumplimiento, seguimiento y evaluación del Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable Social, coordinando el Comité de Responsabilidad Social.						

Metodología para la implantación de la norma SGE 21 en empresas del sector de la construcción: aplicación práctica en empresa líder del sector.

1.5. GESTIÓN DE RIESGOS							
La organización ha de llevar a cabo una identificación, análisis y categorización de los principales riesgos ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) que la afectan que será revisada anualmente. Además, ha de diseñar y desarrollar un plan de mitigación de dichos riesgos y medir la eficacia de las acciones puestas en marcha.							
1.6. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL							
La organización ha de elaborar un Plan de Responsabilidad Social con objetivos ASG medibles, comparables y verificables.							
Dicho plan debe incorporar una identificación de responsabilidades, plazos de ejecución y recursos aplicables así como los indicadores de seguimiento correspondientes.							
Anualmente se ha de evaluar el cumplimiento del plan.							
1.7. RELACIÓN Y DIALOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS							
La organización debe analizar los impactos positivos y negativos producidos por su actividad en relación a sus grupos de interés, tratando de maximizar el valor generado para los mismos. Para ello debe:							
a Identificar y clasificar a los grupos de interés.							
b Adoptar una metodología para detectar sus expectativas.							
c Diseñar y priorizar los planes de acción y comunicación con los mismos.							
d Mantener evidencias de los resultados de las acciones puestas en marcha.							
1.8. POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN							
La organización ha de definir una política de lucha contra la corrupción que incluya, entre otras:							
a Medidas para la erradicación de prácticas como el soborno o la extorsión.							
b Criterios de emisión y recepción de regalos y atenciones.							
c Vías para la detección y limitación de los conflictos de intereses.							
d Mecanismos de consulta del personal ante acciones dudosas.							
e Mecanismos de denuncia contra la corrupción.							
La organización debe garantizar que todas las personas con capacidad de decisión conocen y entienden la Política. Se han de mantener evidencias de las acciones emprendidas en caso de incumplimiento.							
1.9. AUDITORIA INTERNA							
La organización debe realizar anualmente auditorías internas del Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable para comprobar la correcta aplicación y evolución del sistema y su adecuación a los requisitos de esta norma. Para ello debe:							
a Definir en un documento el proceso de auditoría detallando, al menos, las responsabilidades, criterios de auditoría, métodos y alcance que permitan garantizar la objetividad e imparcialidad de los procesos y resultados.							
b Mantener, al menos, los siguientes registros:							
I. Las desviaciones detectadas y las acciones necesarias para su corrección							
II. Un informe de auditoría que recoja las conclusiones y que debe ser puesto a disposición del Comité de Responsabilidad Social.							
1.10. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN Y MEJORA CONTINUA							
El máximo órgano responsable de la organización debe revisar el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable al menos anualmente para asegurarse de su adecuación y eficacia, a través de indicadores de seguimiento y de la elaboración de planes de mejora continua.							
La información de entrada para la revisión será al menos:							
a Política de Responsabilidad Social.							
b Código de Conducta.							
c Composición y actuaciones del Comité de Responsabilidad Social.							
d Plan de Responsabilidad Social.							
e Gestión de riesgos ambientales, sociales y de buen gobierno.							
f Resultados principales de los procesos de diálogo con grupos de interés.							
g Informes de auditoría.							
h Acciones correctivas puestas en marcha.							
i Informe de Responsabilidad Social.							
1.11. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA							
La organización ha de poner a disposición pública la información ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza) relevante relativa a su actividad, impactos y resultados de las acciones llevadas a cabo a través de los medios que tenga a su alcance y garanticen una máxima transparencia. Periódicamente, la organización debe publicar un informe de desempeño ASG que incluya, como mínimo, la siguiente información:							
a El perfil de la organización.							
b Gobierno corporativo y compromisos.							

Metodología para la implantación de la norma SGE 21 en empresas del sector de la construcción: aplicación práctica en empresa líder del sector.

c	Estrategia y plan plan de Responsabilidad Social Empresarial RSE (enfoque y resultados).						
d	Principales indicadores ASG.						
2.	PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN						
2.1.	DERECHOS HUMANOS						
	La organización debe respetar los derechos humanos. Para ello ha de llevar a cabo un control y seguimiento del cumplimiento de los mismos en relación con las personas que trabajan en la organización y en nombre de ella así como con los distintos colectivos con los que se relaciona en el desempeño de su actividad. Debe disponer, en función de su tamaño y circunstancias, de los siguientes elementos:						
a	Un compromiso público, y al más alto nivel, de asumir su responsabilidad de respetar los derechos humanos, al menos en lo que respecta a:						
	I. Derechos de la infancia y la juventud, entre ellos supresión de la explotación infantil y trabajos forzados.						
	II. Derecho de asociación, principalmente libertad de sindicación y derecho a la negociación colectiva.						
	III. Derecho a unas condiciones de empleo equitativas y satisfactorias.						
b	Un procedimiento para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas de cómo aborda su impacto sobre los derechos humanos en todas sus operaciones y actividades.						
c	Unos procesos que permitan reparar, en la medida de lo posible, las consecuencias negativas sobre los derechos humanos que hayan provocado o contribuido a provocar.						
2.2.	IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN						
	La organización ha de garantizar, mediante el despliegue de políticas y procedimientos, el respeto del Principio de Igualdad de Oportunidades, en el acceso a los puestos de trabajo, la formación, el desarrollo profesional y la retribución de todas las personas que trabajan en la organización. Debe contemplar específicamente, según corresponda, la ausencia de discriminación por circunstancias de género, origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad, orientación sexual o cultura, entre otras. Se han de mantener evidencias de las acciones que se hayan derivado de dichas políticas y procedimientos, indicando el departamento implicado, el responsable de su ejecución, el objetivo, los resultados obtenidos y la fecha de implantación.						
2.3.	GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN						
	La organización debe llevar a cabo una gestión activa de la diversidad, para ello desarrollará las siguientes acciones:						
a	Identificación y análisis de los perfiles de diversidad.						
b	Identificación de las necesidades y expectativas de cada uno de ellos.						
c	Definición de un plan de acción en función de los resultados obtenidos.						
d	Seguimiento de los resultados de las acciones llevadas a cabo.						
e	Revisión, al menos cada tres años, del plan de acción.						
	<i>La organización debería tratar, en la medida de lo posible, de fomentar la incorporación de perfiles poco representados en la organización o con una reducida participación en el mercado de trabajo.</i>						
2.4.	CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL.						
	La organización debe definir un plan de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, en el que se incluyan aquellas acciones que mejor respondan a las necesidades y expectativas de las personas que trabajan para la organización. Se ha de informar a todas las personas de la organización de dicho plan y mantener un registro de utilización y resultados de las acciones definidas. Al menos cada tres años, se debe actualizar el plan en función de los niveles de satisfacción y uso detectados.						
3.	CLIENTES						
3.1.	INNOVACIÓN RESPONSABLE						
	La organización debe proporcionar productos y servicios responsables y competitivos. Para ello ha de incluir en el diseño y desarrollo, criterios ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG) fomentando la innovación responsable.						
3.2.	CALIDAD Y EXCELENCIA						
	La organización ha de garantizar que su actividad se desarrolla de acuerdo a altos estándares de calidad. Para ello, la organización debe llevar a cabo las siguientes acciones:						

Metodología para la implantación de la norma SGE 21 en empresas del sector de la construcción: aplicación práctica en empresa líder del sector.

a	Hacer público el compromiso del máximo órgano responsable en materia de calidad.						
b	Entregar información a todas las personas que trabajan en la organización y en nombre de ella sobre los principios de calidad definidos, siendo necesaria formación en aquellos perfiles en los que debido a la tarea que desempeñen tengan una mayor incidencia en la calidad del producto o servicio suministrado por la organización.						
c	Realizar evaluaciones de la satisfacción de los clientes, análisis de los resultados y elaboración de planes de acción para la mejora.						
d	Disponer de un sistema para admitir, tramitar y registrar reclamaciones e incidencias que registre las causas, las respuestas y el tratamiento dado para su resolución. En caso de registrarse defectos o fallos una vez entregado el producto o servicio, se ha de informar al cliente y llevando a cabo las medidas de reparación o reposición necesarias.						
3.3. INFORMACIÓN RESPONSABLE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS							
	La organización debe presentar en todo momento una información clara y honesta de sus productos y servicios en las comunicaciones con sus clientes. Para ello ha de supervisar y garantizar que se cumplan los siguientes aspectos:						
a	Identificación clara e inequívoca del producto o servicio.						
b	Oferta comercial, incluyendo precio completo y condiciones tanto de pago como de entrega.						
c	Especificaciones técnicas del producto o servicio en lo que se refiere a recomendaciones, riesgos o impactos sobre la salud, la seguridad y el medio ambiente, así como las condiciones de uso y conservación.						
3.4. ACCESO A PRODUCTOS Y SERVICIOS							
	La organización ha de analizar los diferentes tipos de clientes actuales y potenciales, consumidores de sus productos y usuarios de sus servicios con dos objetivos fundamentales:						
a	Detectar y gestionar los elementos que dificultan o impiden el correcto acceso a dichos productos y servicios.						
b	Identificar y gestionar los riesgos derivados del uso del producto o servicio que puedan suponer un impacto no deseado en públicos vulnerables.						
	<i>En función de dicha identificación se debe definir, implementar y dar seguimiento a acciones concretas encaminadas a mejorar el acceso de los clientes a dichos productos y servicios.</i>						
3.5. PUBLICIDAD Y MARKETING RESPONSABLE							
	La organización debe establecer los principios que han de guiar sus acciones de publicidad y marketing en lo que respecta a la promoción del producto o servicio. Estos principios deben considerar, al menos, los siguientes aspectos:						
a	Protección de públicos vulnerables.						
b	Obtención y custodia responsable de datos personales.						
c	Criterios responsables de selección de elementos de marketing, incluidos materiales o desarrollo de eventos.						
d	Relación con los medios de comunicación.						
e	Lenguaje y tono de las comunicaciones.						
	<i>En caso de incumplimiento de dichos principios, se han de mantener evidencias del tipo de incumplimiento, alcance del mismo y acción llevada a cabo para resolverlo.</i>						
3.6. CONSUMO RESPONSABLE							
	La organización debe llevar a cabo acciones de sensibilización con los clientes en lo que respecta al uso y consumo responsable de sus productos o servicios o cualquier otro aspecto relacionado con la sostenibilidad del sector en el que opera. Se han de mantener evidencias de las acciones llevadas a cabo, su alcance, objetivo e impactos logrados.						
4. PROVEEDORES Y CADENA DE SUMINISTRO							
4.1. COMPRAS RESPONSABLES							
	La organización debe definir sus criterios de compra responsable en función de las mejores prácticas ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG) que estén a su alcance y que superen los requisitos legales aplicables.						
4.2. SISTEMA DE EVALUACIÓN							
	La organización ha de llevar a cabo una evaluación y clasificación de sus proveedores en función del nivel de relevancia que estos tengan para la actividad de la organización. Dicha clasificación debe determinar las actuaciones a llevar a cabo en materia de seguimiento y control de proveedores.						

Metodología para la implantación de la norma SGE 21 en empresas del sector de la construcción: aplicación práctica en empresa líder del sector.

4.3.	HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES						
	La organización debe desarrollar un análisis y homologación de proveedores aplicando los criterios de compras responsables establecidos, según los resultados de la evaluación y clasificación de los mismos. Se ha de mantener un documento que recoja la metodología de homologación definida.						
4.4.	FOMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS, MEDIDAS DE APOYO Y MEJORA						
	La organización debe trasladar a sus proveedores, de manera transparente sus compromisos y expectativas respecto a su relación comercial.						
	Asimismo, la organización ha de colaborar con sus proveedores en fomentar su conocimiento y mejora de procesos en materia de responsabilidad social.						
5	ENTORNO SOCIAL E IMPACTO EN LA COMUNIDAD						
5.1.	MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL						
	La organización debe tener en cuenta las repercusiones que tienen sus procesos de negocio, proyectos y actividades, en las comunidades en las que opera. Para ello, ha de identificar y evaluar sus impactos sociales, tanto positivos como negativos, actuales y potenciales, desarrollando planes de acción y medidas concretas para cada uno de ellos.						
	Esta identificación y evaluación debe revisarse anualmente y siempre que se produzcan cambios significativos en la organización.						
5.2.	INVERSIÓN EN LA COMUNIDAD						
	La organización se debería involucrar, en la medida de sus posibilidades, en el desarrollo de acciones sociales y solidarias, considerando de manera prioritaria, a la comunidad en la que opera.						
	Estas acciones han de estar alineadas con su visión estratégica y los valores de la organización y se debería procurar la participación de los empleados a través de, entre otras, acciones de voluntariado.						
	En el caso de que la organización realice acciones de inversión en la comunidad, se debe informar al Comité de Responsabilidad Social sobre sus resultados, de acuerdo al impacto social, ambiental y económico de las mismas, al menos una vez al año.						
6.	ENTORNO AMBIENTAL						
6.1.	IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES E IMPACTOS AMBIENTALES						
	La organización debe tener en cuenta el impacto que sus procesos, actividades, productos y servicios causan o pueden causar sobre el medio ambiente en el que esta opera, considerando a su cadena de suministro. Para ello la organización ha de identificar y evaluar aquellos aspectos asociados a su operativa así como sus impactos significativos sobre el medio ambiente, con el objetivo de gestionarlos y minimizarlos. Entre los aspectos ambientales tanto directos como indirectos que podrán identificarse se encuentran:						
a	Consumo de materias primas, agua y energía, entre otras.						
b	Generación de residuos.						
c	Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), otros gases contaminantes y partículas, entre otros.						
d	Emisiones acústicas.						
e	Vertidos sobre el agua o el suelo.						
f	Afecciones a la biodiversidad y a los espacios naturales.						
	La identificación de aspectos e impactos ambientales se ha de revisar anualmente y siempre que se produzcan cambios significativos en la organización que puedan afectar a sus resultados.						
6.2.	PROGRAMA DE GESTIÓN AMBIENTAL						
	La organización debe establecer un programa de gestión ambiental operativo y específico para sus centros de trabajo, alineado y coherente con el compromiso ambiental de la organización y su plan de RSE.						
	Este programa ha de incluir objetivos y metas medibles, que permitan monitorizar adecuadamente los aspectos, prevenir y gestionar los impactos en el entorno producidos por sus actividades y procesos.						
	Este programa se debe revisar anualmente y siempre que se produzcan cambios en la organización que pudieran afectar a la identificación vigente.						
6.3.	PLAN DE RIESGOS AMBIENTALES						
	La organización debe disponer de un plan de contingencias ambientales que permita evaluar, prevenir y gestionar a nivel operativo las posibles situaciones de emergencia ambiental, incidentes y accidentes potenciales asociados a su actividad.						
	Se han de mantener registros de dichos eventos, las medidas puestas en marcha para su corrección y prevención, así como para la reducción de sus impactos y efectos adversos en el entorno.						

Metodología para la implantación de la norma SGE 21 en empresas del sector de la construcción: aplicación práctica en empresa líder del sector.

6.4. ESTRATEGIA FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO	La organización se debe comprometer de manera específica con la lucha contra el cambio climático. Para ello ha de definir una estrategia, adecuada a los aspectos e impactos significativos identificados por la organización, a través de la cual se pongan en marcha acciones concretas de reducción de emisiones de GEI. Se deben mantener evidencias de los resultados obtenidos.						
7. INVERSORES							
7.1. BUEN GOBIERNO, PROPIEDAD Y GESTIÓN							
	La relación de la organización con sus inversores debe seguir los principios rectores de transparencia, lealtad y creación de valor de forma sostenible. Para ello, ha de formalizar un protocolo de relaciones con inversores o Código de Buen Gobierno, que debe ser puesto a disposición de los mismos. En dicho protocolo, la organización debe definir al menos los siguientes elementos:						
a	Las relaciones entre propiedad y gestión de la organización.						
b	El contenido de la información periódica que se pondrá a disposición de los inversores.						
c	La frecuencia de dicha información.						
d	Las vías puestas a disposición del inversor para solicitar y recibir información en cualquier momento.						
7.2. TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN							
	La organización debe hacer públicas y accesibles sus cuentas anuales.						
8. COMPETENCIA							
8.1. COMPETENCIA LEAL							
	La organización ha de respetar los derechos de propiedad de sus competidores, no utilizar acciones indebidas para recabar información sobre ellos y no difundir información falzada o tendenciosa en su contra. En caso de diferencias o disputas en este sentido, se debería fomentar acudir a acuerdos entre las partes o fórmulas de arbitraje como vía de resolución. La organización ha de mantener evidencias de las denuncias y requerimientos específicos relacionados con asuntos de competencia y el tratamiento dado en cada caso.						
8.2. COOPERACIÓN Y ALIANZAS							
	La organización debe fomentar la incorporación a asociaciones y foros de interés común, que sirvan de encuentro con sus competidores, de intercambio de experiencias y de vías de colaboración conjunta para promover mejores estándares de gestión responsable y liderazgo empresarial en el fomento del desarrollo sostenible. La organización ha de mantener evidencias de las acciones principales llevadas a cabo, indicando el interlocutor o departamento encargado de liderar la relación así como los resultados o impactos conseguidos.						
9. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS							
9.1. CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN Y NORMATIVA							
	La organización debe garantizar el seguimiento y control de los requisitos legales relevantes que afectan a su actividad, incluyendo la legislación y normativa que sea específica de su sector, entorno local, ambiental, social y laboral allí donde opere. Para ello, la organización ha de mantener actualizada la identificación de la legislación y normativa aplicable, estableciendo un sistema de cumplimiento y prevención de delitos.						
9.2. FISCALIDAD RESPONSABLE							
	La organización debe hacer público un desglose de los impuestos satisfechos, relacionándolo con el volumen de actividad desarrollado en el país donde esta opere.						
9.3. COLABORACIÓN Y ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS							
	La organización ha de mantener los canales de comunicación y diálogo que considere convenientes con las Administraciones Públicas con las que se relacione, con el fin cooperar en el desarrollo de alianzas público privadas que fomenten una cultura de Gestión Ética y Responsabilidad Social en la comunidad donde opera.						

NOTA: Los requisitos utilizados como referencia en las matrices de evaluación derivan del estándar SGE 21 propiedad de FORÉTICA. Su incorporación en el presente documento se realiza con fines de análisis académico, trazabilidad metodológica y desarrollo de la propuesta de implantación, sin fines comerciales ni de sustitución del documento oficial.

ANEXO 2. FORMATO DE CUESTIONARIO BASE PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21 en

Agradecemos responder a las preguntas con total honestidad, las respuestas recolectadas tendrán usos académicos y la veracidad del estudio depende de la sinceridad de los entrevistados.

* Indicates required question

1. Indique el área o departamento de al que pertenece *

2. Indique su cargo o función dentro de *

3. Indique su antigüedad en *

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1-3 años
- ☐ De 4-7 años
- ☐ Más de 7 años

4. Conoce usted prácticas relacionadas con responsabilidad social corporativa implantadas en ? *

- ☐ Si
- ☐ No

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

5. **Si la respuesta anterior fue positiva: Considera que estas prácticas se encuentran formalmente organizadas y documentadas?**

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Parcialmente

6. **¿Qué áreas considera que presentan un mayor nivel de desarrollo en materia de sostenibilidad o gestión responsable?** *

7. **_____ dispone de mecanismos claros para gestionar aspectos éticos, sociales y ambientales?** *

Si su respuesta es positiva, cuáles?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Other: _____

8. **Conoce usted el código de conducta o las políticas éticas de la organización?** *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Parcialmente

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

9. **Considera que la empresa dispone de mecanismos claros para supervisar el cumplimiento de aspectos éticos y de sostenibilidad?** *

☐ Si
☐ No

10. **Considera que existen suficientes acciones de formación o sensibilización relacionadas con ética y sostenibilidad dentro de la empresa?** *

☐ Si
☐ No

11. **Conoce usted la SGE 21?** *

☐ Si
☐ No

12. **SGE 21 es una norma desarrollada por Forética que establece los requisitos para implantar un sistema de gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones. Su objetivo es integrar principios éticos, sociales, ambientales y de buen gobierno dentro de la estrategia y los procesos empresariales, promoviendo la mejora continua y la sostenibilidad organizativa.** *

Considera viable la implantación de un sistema SGE 21 en ?

☐ Si
☐ No

13. **Cuáles considera que podrían ser las principales dificultades para la implantación?** *

14. **Considera necesaria una mayor formalización de políticas, indicadores y mecanismos de seguimiento en lo relacionado a la RSC?** *

- ☐ Sí
☐ No

15. **Qué áreas considera prioritarias para iniciar la implantación?** *

16. **Considera importante tener dentro de una organización un comité o estructura específica de responsabilidad social?** *

- ☐ Sí
☐ No

17. **Qué recomendaciones propondría para facilitar la implantación del sistema?** *

This content is neither created nor endorsed by Google.

ANEXO 3. FORMATO TABLA DE EVALUACIÓN DE NIVEL DE DESARROLLO POR ÁREA.

ANEXO 3. Formato tabla de evaluación de nivel de desarrollo por área.

Nivel de desarrollo frente al estándar SGE21	
Bajo	1 - 2
Medio Bajo	3 - 4
Medio	5 - 6
Medio Alto	7 - 8
Alto	9 - 10

ITEM	REQUISITO	NIVEL
1.	GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN	
1.1.	POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	
1.2.	CÓDIGO DE CONDUCTA	
1.3.	COMITÉ DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	
1.4.	RESPONSABLE DE GESTIÓN ÉTICA/RESPONSABILIDAD SOCIAL	
1.5.	GESTIÓN DE RIESGOS	
1.6.	PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	
1.7.	RELACIÓN Y DIALOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	
1.8.	POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN	
1.9.	AUDITORÍA INTERNA	
1.10.	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN Y MEJORA CONTINUA	
1.11.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA	
2.	PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN	
2.1.	DERECHOS HUMANOS	
2.2.	IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN	
2.3.	GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN	
2.4.	CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL	
3.	CLIENTES	
3.1.	INNOVACIÓN RESPONSABLE	
3.2.	CALIDAD Y EXCELENCIA	
3.3.	INFORMACIÓN RESPONSABLE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	
3.4.	ACCESO A PRODUCTOS Y SERVICIOS	
3.5.	PUBLICIDAD Y MARKETING RESPONSABLE	
3.6.	CONSUMO RESPONSABLE	
4.	PROVEEDORES Y CADENA DE SUMINISTRO	
4.1.	COMPRAS RESPONSABLES	
4.2.	SISTEMA DE EVALUACIÓN	
4.3.	HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES	
4.4.	FOMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS, MEDIDAS DE APOYO Y MEJORA	
5.	ENTORNO SOCIAL E IMPACTO EN LA COMUNIDAD	
5.1.	MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL	
5.2.	INVERSIÓN EN LA COMUNIDAD	
6.	ENTORNO AMBIENTAL	
6.1.	IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES E IMPACTOS AMBIENTALES	
6.2.	PROGRAMA DE GESTIÓN AMBIENTAL	
6.3.	PLAN DE RIESGOS AMBIENTALES	
6.4.	ESTRATEGIA FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO	
7.	INVERSORES	
7.1.	BUEN GOBIERNO, PROPIEDAD Y GESTIÓN	
7.2.	TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN	
8.	COMPETENCIA	
8.1.	COMPETENCIA LEAL	
8.2.	COOPERACIÓN Y ALIANZAS	
9.	ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	
9.1.	CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN Y NORMATIVA	
9.2.	FISCALIDAD RESPONSABLE	
9.3.	COLABORACIÓN Y ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS	

NOTA: Los requisitos utilizados como referencia en las matrices de evaluación derivan del estándar SGE 21 propiedad de FORÉTICA. Su incorporación en el presente documento se realiza con fines de análisis académico, trazabilidad metodológica y desarrollo de la propuesta de implantación, sin fines comerciales ni de sustitución del documento oficial.

Metodología para la implantación de la norma SGE 21 en empresas del sector de la construcción: aplicación práctica en empresa líder del sector.

ANEXO 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE REQUISITOS DEL ESTÁNDAR SGE 21 APLICADA AL CASO DE ESTUDIO.

Metodología para la implantación de la norma SGE 21 en empresas del sector de la construcción: aplicación práctica en empresa líder del sector.

ANEXO 4. Matriz de evaluación de requisitos del estándar SGE 21 aplicada al caso de estudio.

ITEM	REQUISITO	CUMPLIMIENTO	EVIDENCIA	DE DESARROLLO	BRECHA	ACCIÓN	NOTAS
1. GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN							
1.1. POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL							
	La organización debe definir y mantener una Política de Responsabilidad Social. Dicha política debe:	NO					
a	Incluir el compromiso de integrar los aspectos sociales, ambientales, éticos y de buen gobierno en sus operaciones y estrategia con el objetivo de maximizar el impacto positivo en sus grupos de interés.	NO		Bajo: la organización no dispone de una política formal de responsabilidad social que integre los aspectos ASG en su estrategia y operaciones.	Ausencia de una política de responsabilidad social definida, aprobada, comunicada y puesta a disposición pública conforme a SGE 21.	Definir, aprobar e implantar una Política de Responsabilidad Social alineada con SGE 21, que integre los aspectos ASG en la estrategia, sea comunicada a toda la organización y esté disponible públicamente.	
b	Estar aprobada por el máximo órgano responsable de la organización.	NO					
c	Ser comunicada a todas las personas que trabajan para la organización y en nombre de ella.	NO					
d	Estar a disposición pública.						
1.2. CÓDIGO DE CONDUCTA							
	La organización ha de elaborar un Código de Conducta, el cual debe:						
a	Ser específico y coherente con sus valores y desarrollar y concretar la Política de Responsabilidad Social.	SI	Código Ético	Alto: la organización dispone de un Código Ético formalizado, aprobado, comunicado y firmado por las personas trabajadoras, incluyendo canal de denuncias, medidas sancionadoras y mecanismos de revisión periódica.	No aplica / mejora de integración dentro del sistema global SGE 21.	Integrar el Código Ético dentro del sistema SGE 21, asegurando su alineación con la política de responsabilidad social y su seguimiento mediante indicadores y revisiones periódicas.	
b	Ser aprobado por el máximo órgano responsable de la organización.	SI					
c	Definir el canal o las vías adecuadas para resolver dudas, quejas, reclamaciones, denuncias o sugerencias sobre aspectos relacionados con la Gestión Ética y Socialmente Responsable de la organización. Dicho canal ha de garantizar la ausencia de represalias en su uso así como el seguimiento de las incidencias que se registren.	SI	Canal de comunicación interna				
d	Establecer medidas sancionadoras aplicables en caso de incumplimiento.	SI					
e	Ser conocido y comprendido por las personas que trabajan para la organización y en nombre de ella.	SI	Todos lo firman				
	La organización ha de definir los mecanismos que faciliten la revisión, actualización y cumplimiento de este código.	SI	Revisión periódica				
1.3. COMITÉ DE RESPONSABILIDAD SOCIAL							
	La organización ha de establecer un Comité de Responsabilidad Social, de carácter consultivo, que:						
a	Es nombrado por el máximo órgano responsable de la organización e integrado por las personas que éste designe, debiendo ser representativo de las áreas de gestión de la organización y pudiendo incorporar expertos externos.	NO		Bajo: la organización no dispone de un comité formal de responsabilidad social, ni de una estructura definida de gobernanza ASG, aunque existen funciones parciales asumidas de manera no estructurada.	Ausencia de un comité de responsabilidad social que articule la gestión ASG, incluyendo planificación, supervisión, diálogo con grupos de interés y seguimiento del sistema.	Crear e implantar un Comité de Responsabilidad Social con funciones, responsabilidades y periodicidad definidas, que coordine la gestión ASG, supervise el sistema y garantice su alineación estratégica dentro del marco SGE 21.	
b	Asegure los recursos (humanos, materiales y financieros) para garantizar que el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable se establece, implanta y mantiene de forma eficaz alineado con la estrategia y objetivos de la organización.	NO	Contratado y seguimiento				
c	Defina el modelo de relación y diálogo con los grupos de interés.	NO					
d	Ve y garantice que el plan de RSE y sus acciones responden a los aspectos materiales y contribuyen a mitigar los riesgos ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG) identificados por la organización. Además, ha de supervisar la ejecución y el grado de cumplimiento de los objetivos y metas.	NO	No existe plan				
e	Asesore a la Dirección sobre oportunidades de mercado u operacionales vinculadas a los aspectos ASG.	NO					
f	Asuma la responsabilidad sobre la revisión e interpretación de la Política de Responsabilidad Social y el Código de Conducta.	SI	Código Ético				
g	Esté informado de las consecuencias para el Sistema de Gestión de cualquier cambio en la estructura de la organización.	SI					
h	Se reúna al menos semestralmente.	NO					
i	Establezca mecanismos de comunicación con el máximo órgano responsable de la organización así como con las comisiones que tengan competencia en aspectos ASG, cuando aplique.	SI					
1.4. RESPONSABLE DE GESTIÓN ÉTICA/RESPONSABILIDAD SOCIAL							
	La organización ha de nombrar un responsable del Sistema de Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable asegurando los siguientes aspectos:	SI	Existe responsable de Sostenibilidad				
a	Que cuenta con las competencias y conocimientos necesarios en materia de gestión de los aspectos ASG.	SI	No tiene formación acreditada al respecto	Medio-alto: la organización cuenta con un responsable de sostenibilidad con conocimiento de los aspectos ASG y análisis de impactos, aunque con limitaciones en formación específica y funciones completas del sistema.	Falta de formalización del rol dentro del sistema SGE 21, incluyendo funciones de coordinación, seguimiento y evaluación del sistema de gestión ética.	Definir y formalizar las funciones del responsable de gestión ética dentro del sistema SGE 21, incluyendo su papel en la coordinación, seguimiento y mejora del sistema, así como reforzar su formación específica en ASG.	
b	Que conoce las implicaciones e impactos ASG de la actividad de la organización.	SI	Análisis doble materialidad				
c	Que vela por la implantación, cumplimiento, seguimiento y evaluación del Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable Social, coordinando el Comité de Responsabilidad Social.	NO					

TRABAJO FIN DE MÁSTER

Sara Jaime Torres

Metodología para la implantación de la norma SGE 21 en empresas del sector de la construcción: aplicación práctica en empresa líder del sector.

1.5. GESTIÓN DE RIESGOS	La organización ha de llevar a cabo una identificación, análisis y categorización de los principales riesgos ASG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) que la afectan que será revisada anualmente. Además, ha de diseñar y desarrollar un plan de mitigación de dichos riesgos y medir la eficacia de las acciones puestas en marcha.	Solo análisis	Análisis doble materialidad	Medio: la organización realiza un análisis de riesgos ASG a través de la doble materialidad, pero no dispone de un sistema completo de gestión y seguimiento.	Falta de desarrollo de un plan de mitigación de riesgos y de un sistema de seguimiento de la eficacia de las acciones implementadas.	Desarrollar e implantar un sistema de gestión de riesgos ASG que incluya plan de mitigación, responsables, indicadores y evaluación periódica, integrándolo en el sistema SGE 21.	
1.6. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	La organización ha de elaborar un Plan de Responsabilidad Social con objetivos ASG medibles, comparables y verificables.	NO		Bajo: la organización no dispone de un Plan de Responsabilidad Social estructurado con objetivos, indicadores y seguimiento.	Ausencia de un plan estratégico de RSC que incluya objetivos ASG medibles, responsables, plazos e indicadores de seguimiento.	Diseñar e implantar un Plan de Responsabilidad Social alineado con SGE 21, que incluya objetivos ASG, indicadores, responsables, recursos y evaluación periódica del cumplimiento.	
	Dicho plan debe incorporar una identificación de responsabilidades, plazos de ejecución y recursos aplicables así como los indicadores de seguimiento correspondientes.	NO					
	Anualmente se ha de evaluar el cumplimiento del plan.	NO					
1.7. RELACIÓN Y DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	La organización debe analizar los impactos positivos y negativos producidos por su actividad en relación a sus grupos de interés, tratando de maximizar el valor generado para los mismos. Para ello debe:			Medio: la organización identifica y clasifica a sus grupos de interés mediante análisis de doble materialidad, pero no dispone de un sistema estructurado para la gestión del diálogo, expectativas y seguimiento de acciones.	Falta de metodología formal para la identificación de expectativas, planificación de acciones y registro de resultados del diálogo con grupos de interés.	Diseñar e implantar un sistema de gestión de grupos de interés que incluya identificación, análisis de expectativas, planes de acción y comunicación, así como el seguimiento y registro de resultados, integrándolo en el sistema SGE 21.	
	a. Identificar y clasificar a los grupos de interés.	SI	Análisis de doble materialidad				
	b. Adoptar una metodología para detectar sus expectativas.	NO					
	c. Diseñar y priorizar los planes de acción y comunicación con los mismos.	NO					
	d. Mantener evidencias de los resultados de las acciones puestas en marcha.	NO					
1.8. POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN	La organización ha de definir una política de lucha contra la corrupción que incluya, entre otras:						
	a. Medidas para la erradicación de prácticas como el soborno o la extorsión.	SI	Código ético				
	b. Criterios de emisión y recepción de regalos y atenciones.	SI	Código ético				
	c. Vías para la detección y limitación de los conflictos de intereses.	SI	Código ético	Alto: la organización dispone de mecanismos anticorrupción integrados en el Código Ético, incluyendo control de soborno, conflictos de interés, consultas y canal de denuncias.	No aplica / mejora de formalización como política independiente o integración explícita en el sistema SGE 21.	Formalizar la política anticorrupción de manera específica o integrarla dentro del sistema SGE 21, asegurando su comunicación, formación y seguimiento mediante evidencias.	
	d. Mecanismos de consulta del personal ante acciones dudosas.	SI	Código ético				
	e. Mecanismos de denuncia contra la corrupción.	SI	Código ético				
	La organización debe garantizar que todas las personas con capacidad de decisión conocen y entienden la Política. Se han de mantener evidencias de las acciones emprendidas en caso de incumplimiento.						
1.9. AUDITORÍA INTERNA	La organización debe realizar anualmente auditorías internas del Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable para comprobar la correcta aplicación y evolución del sistema y su adecuación a los requisitos de esta norma. Para ello debe:						
	a. Definir en un documento el proceso de auditoría detallando, al menos, las responsabilidades, criterios de auditoría, método y alcance que permitan garantizar la objetividad e imparcialidad de los procesos y resultados.	NO		Bajo: la organización no dispone de un sistema de auditoría interna del sistema de gestión ética y responsabilidad social.	Ausencia de procedimiento de auditoría interna, así como de registros de desviaciones, acciones correctivas e informes de auditoría conforme a SGE 21	Diseñar e implantar un procedimiento de auditoría interna que incluya criterios, alcance, responsabilidades y metodología, así como la generación de informes, registro de desviaciones y seguimiento de acciones correctivas, integrándolo en el sistema SGE 21.	
	b. Mantener, al menos, los siguientes registros:						
	I. Las desviaciones detectadas y las acciones necesarias para su corrección	NO					
	II. Un informe de auditoría que recoja las conclusiones y que debe ser puesto a disposición del Comité de Responsabilidad Social.	NO					
1.10. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN Y MEJORA CONTINUA	El máximo órgano responsable de la organización debe revisar el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable al menos anualmente para asegurarse de su adecuación y eficacia, a través de indicadores de seguimiento y de la elaboración de planes de mejora continua. La información de entrada para la revisión será al menos:						
	a. Política de Responsabilidad Social.	NO		Bajo: no existe un proceso formal de revisión por la dirección del sistema de gestión ética y responsabilidad social, ni un enfoque estructurado de mejora continua basado en indicadores.	Ausencia de un sistema de revisión periódica por la dirección que integre indicadores, auditorías, riesgos, resultados y planes de mejora conforme a SGE 21.	Diseñar e implantar un proceso de revisión anual por la dirección que incluya indicadores ASG, resultados de auditorías, gestión de riesgos, seguimiento de acciones correctivas y elaboración de planes de mejora continua, integrándolo en el sistema SGE 21.	
	b. Código de Conducta.	NO					
	c. Composición y actuaciones del Comité de Responsabilidad Social.	NO					
	d. Plan de Responsabilidad Social.	NO					
	e. Gestión de riesgos ambientales, sociales y de buen gobierno.	NO					
	f. Resultados principales de los procesos de diálogo con grupos de interés.	NO					
	g. Informes de auditoría.	NO					
	h. Acciones correctivas puestas en marcha.	NO					
	i. Informe de Responsabilidad Social.	NO					
1.11. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA	La organización ha de poner a disposición pública la información ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza) relevante relativa a su actividad, impactos y resultados de las acciones llevadas a cabo a través de los medios que tenga a su alcance y garantizar una máxima transparencia. Periódicamente, la organización debe publicar un informe de desempeño ASG que incluya, como mínimo, la siguiente información:						
	a. El perfil de la organización.	SI	ENF	Alto: la empresa divulga información no financiera a través del ENF, incluyendo perfil organizativo, gobierno corporativo, compromisos, estrategia y principales indicadores ASG.	No se identifica brecha relevante. Como mejora, sería recomendable asegurar que el ENF quede alineado explícitamente con los requisitos SGE 21.	Mantener la publicación del ENF e incorporar referencias específicas al sistema SGE 21, al plan de RSC, indicadores ASG y resultados de seguimiento.	
	b. Gobierno corporativo y compromisos.	SI	ENF				
	c. Estrategia y plan plan de Responsabilidad Social Empresarial RSE (enfoque y resultados).	SI	ENF				
	d. Principales indicadores ASG.	SI	ENF				

Metodología para la implantación de la norma SGE 21 en empresas del sector de la construcción: aplicación práctica en empresa líder del sector.

2. PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN							
2.1. DERECHOS HUMANOS							
	La organización debe respetar los derechos humanos. Para ello ha de llevar a cabo un control y seguimiento del cumplimiento de los mismos en relación con las personas que trabajan en la organización y en nombre de ella así como con los distintos colectivos con los que se relaciona en el desempeño de su actividad.						
	Debe disponer, en función de su tamaño y circunstancias, de los siguientes elementos:						
a	Un compromiso público, y al más alto nivel, de asumir su responsabilidad de respetar los derechos humanos, al menos en lo que respecta a:	NO		Bajo: no existe un sistema formal de gestión de derechos humanos ni procedimientos específicos para su identificación, control y seguimiento.	Ausencia de política, compromiso público y procedimiento de debida diligencia en derechos humanos conforme a SGE 21.	Definir e implantar una política de derechos humanos alineada con estándares internacionales, junto con un procedimiento de identificación, prevención y gestión de impactos, incluyendo mecanismos de reparación y seguimiento.	
	I. Derechos de la infancia y la juventud, entre ellos supresión de la explotación infantil y trabajos forzados.	NO					
	II. Derecho de asociación, principalmente libertad de sindicación y derecho a la negociación colectiva.	NO					
	III. Derecho a unas condiciones de empleo equitativas y satisfactorias.	NO					
b	Un procedimiento para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas de cómo aborda su impacto sobre los derechos humanos en todas sus operaciones y actividades.	NO					
c	Unos procesos que permitan reparar, en la medida de lo posible, las consecuencias negativas sobre los derechos humanos que hayan provocado o contribuido a provocar.	NO					
2.2. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN							
	La organización ha de garantizar, mediante el despliegue de políticas y procedimientos, el respeto del Principio de Igualdad de Oportunidades, en el acceso a los puestos de trabajo, la formación, el desarrollo profesional y la retribución de todas las personas que trabajan en la organización. Debe contemplar específicamente, según corresponda, la ausencia de discriminación por circunstancias de género, origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad, orientación sexual o cultura, entre otras. Se han de mantener evidencias de las acciones que se hayan derivado de dichas políticas y procedimientos, indicando el departamento implicado, el responsable de su ejecución, el objetivo, los resultados obtenidos y la fecha de implantación.	SI	En todas las ofertas publicadas se indica el compromiso de: todo proceso de selección que se desarrolle se realiza bajo el principio de IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN, siendo las APTITUDES y la VALÍA PERSONAL Y PROFESIONAL de la persona candidata, los criterios en los que se basa su elección final para el puesto de trabajo.	Medio-alto: existe compromiso explícito con la igualdad de oportunidades y la no discriminación reflejado en los procesos de selección y comunicación corporativa.	Falta de formalización completa mediante políticas y procedimientos estructurados con indicadores, seguimiento y evidencias sistemáticas.	Desarrollar y formalizar una política de igualdad y no discriminación integrada en el sistema SGE 21, incluyendo indicadores de seguimiento, registro de acciones y evaluación periódica de resultados.	
2.3. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN							
	La organización debe llevar a cabo una gestión activa de la diversidad, para ello desarrollará las siguientes acciones:	Convenio Art. 60					
a	Identificación y análisis de los perfiles de diversidad.			Medio: existen referencias a diversidad a través del convenio colectivo, pero no se evidencia un sistema activo y estructurado de gestión de la diversidad e inclusión.	Falta de un plan formal de diversidad e inclusión que contemple análisis de perfiles, necesidades, acciones específicas y seguimiento periódico.	Diseñar e implantar un plan de gestión de la diversidad e inclusión alineado con SGE 21, que incluya diagnóstico de perfiles, definición de acciones, indicadores de seguimiento y revisión periódica.	
b	Identificación de las necesidades y expectativas de cada uno de ellos.						
c	Definición de un plan de acción en función de los resultados obtenidos.						
d	Seguimiento de los resultados de las acciones llevadas a cabo.						
e	Revisión, al menos cada tres años, del plan de acción.						
	La organización debería tratar, en la medida de lo posible, de fomentar la incorporación de perfiles poco representados en la organización o con una reducida participación en el mercado de trabajo.						
2.4. CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL							
	La organización debe definir un plan de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, en el que se incluyan aquellas acciones que mejor respondan a las necesidades y expectativas de las personas que trabajan para la organización. Se ha de informar a todas las personas de la organización de dicho plan y mantener un registro de utilización y resultados de las acciones de finidas. Al menos cada tres años, se debe actualizar el plan en función de los niveles de satisfacción y uso detectados.	SI	Política de conciliación mejorando los permisos marcados por normativa, así como la implantación de políticas como [ANONIMIZADO]	Medio-alto: existe un plan de conciliación con medidas concretas (como mejora de permisos y políticas de flexibilidad), evidenciando compromiso con el bienestar laboral.	Falta de sistematización en el seguimiento mediante indicadores, registro formal de uso y evaluación periódica del impacto del plan.	Formalizar el sistema de seguimiento del plan de conciliación mediante indicadores de uso, satisfacción y resultados, integrándolo en el sistema SGE 21 y estableciendo revisiones periódicas documentadas.	
3. CUENTES							
3.1. INNOVACIÓN RESPONSABLE							
	La organización debe proporcionar productos y servicios responsables y competitivos. Para ello ha de incluir en el diseño y desarrollo, criterios ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG) fomentando la innovación responsable.	SI	Proyecto Colaborativo	Alto: la empresa incorpora criterios ASG en el desarrollo de proyectos mediante iniciativas de innovación responsable.	No aplica / mejora de formalización dentro del sistema global SGE 21.	Integrar las prácticas de innovación responsable dentro del sistema de gestión SGE 21, asegurando su seguimiento mediante indicadores y su alineación con la	
3.2. CALIDAD Y EXCELENCIA							
	La organización ha de garantizar que su actividad se desarrolla de acuerdo a altos estándares de calidad. Para ello, la organización debe llevar a cabo las siguientes acciones:						
a	Hacer público el compromiso del máximo órgano responsable en materia de calidad.	SI	Política de Calidad	Alto: la organización dispone de un sistema consolidado de gestión de la calidad, con política definida, formación, medición de satisfacción del cliente y gestión estructurada de incidencias.	No aplica / mejora de formalización dentro del sistema global SGE 21.	Integrar el sistema de calidad dentro del sistema SGE 21, asegurando su alineación con los objetivos ASG y el seguimiento mediante indicadores comunes.	
b	Entregar información a todas las personas que trabajan en la organización y en nombre de ella sobre los principios de calidad definidos, siendo necesaria formación en aquellos perfiles en los que debido a la tarea que desempeñen tengan una mayor incidencia en la calidad del producto o servicio suministrado por la organización.	SI	[ANONIMIZADO]				
c	Realizar evaluaciones de la satisfacción de los clientes, análisis de los resultados y elaboración de planes de acción para la mejora.	SI	Encuestas				

Metodología para la implantación de la norma SGE 21 en empresas del sector de la construcción: aplicación práctica en empresa líder del sector.

d	Disponer de un sistema para admitir, tramitar y registrar reclamaciones e incidencias que registre las causas, las respuestas y el tratamiento dado para su resolución. En caso de registrarse defectos o fallos una vez entregado el producto o servicio, se ha de informar al cliente y llevando a cabo las medidas de reparación o reposición necesarias.	SI	[ANONIMIZADO]				
3.3. INFORMACIÓN RESPONSABLE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS							
	La organización debe presentar en todo momento una información clara y honesta de sus productos y servicios en las comunicaciones con sus clientes. Para ello ha de supervisar y garantizar que se cumplan los siguientes aspectos:						
a	Identificación clara e inequívoca del producto o servicio.	SI	Calidad de Producto	Medio-alto: la organización proporciona información clara sobre sus productos y servicios, incluyendo identificación y condiciones comerciales, y dispone de especificaciones técnicas relacionadas con la calidad del producto.	Falta de evidencia clara de que la información técnica incluye de forma sistemática aspectos relacionados con riesgos e impactos en salud, seguridad y medio ambiente.	Revisar y formalizar el contenido de la información técnica de producto y servicios para asegurar que incluye de forma explícita los riesgos e impactos en salud, seguridad y medio ambiente, integrándolo en el sistema SGE 21.	
b	Oferta comercial, incluyendo precio completo y condiciones tanto de pago como de entrega.	SI	Ofertas presentadas por Dpto. de Estudios				
c	Especificaciones técnicas del producto o servicio en lo que se refiere a recomendaciones, riesgos o impactos sobre la salud, la seguridad y el medio ambiente, así como las condiciones de uso y conservación.	SI	Calidad de Producto				
3.4. ACCESO A PRODUCTOS Y SERVICIOS							
	La organización ha de analizar los diferentes tipos de clientes actuales y potenciales, consumidores de sus productos y usuarios de sus servicios con dos objetivos fundamentales:						
a	Detectar y gestionar los elementos que dificultan o impiden el correcto acceso a dichos productos y servicios.	SI	[ANONIMIZADO]	Alto: la organización analiza y gestiona el acceso a sus productos y servicios, incluyendo la identificación de barreras y riesgos para públicos vulnerables, con evidencias en iniciativas específicas.	No aplica / mejora de formalización en el seguimiento y evaluación de las acciones implementadas.	Formalizar el seguimiento de las acciones relacionadas con el acceso a productos y servicios mediante indicadores y registros, integrándolo en el sistema SGE 21.	
b	Identificar y gestionar los riesgos derivados del uso del producto o servicio que puedan suponer un impacto no deseado en públicos vulnerables.	SI	[ANONIMIZADO]				
	En función de dicha identificación se debe definir, implementar y dar seguimiento a acciones concretas encaminadas a mejorar el acceso de los clientes a dichos productos y servicios.						
3.5. PUBLICIDAD Y MARKETING RESPONSABLE							
	La organización debe establecer los principios que han de guiar sus acciones de publicidad y marketing en lo que respecta a la promoción del producto o servicio. Estos principios deben considerar, al menos, los siguientes aspectos:						
a	Protección de públicos vulnerables.	SI		Alto: la organización aplica principios de marketing responsable, incluyendo protección de públicos vulnerables, gestión de datos personales, criterios éticos de comunicación y control de posibles incumplimientos.	No aplica / mejora de formalización e integración dentro del sistema SGE 21	Integrar los principios de marketing responsable dentro del sistema SGE 21, asegurando su seguimiento mediante indicadores y registros de incidencias.	
b	Obtención y custodia responsable de datos personales.	SI	Todas las personas trabajadoras firman el consentimiento de imagen, así como cualquier persona externa que aparezca en nuestras redes sociales, web y otros.				
c	Criterios responsables de selección de elementos de marketing, incluidos materiales o desarrollo de eventos.	SI	Política de comunicación				
d	Relación con los medios de comunicación.	SI					
e	Lenguaje y tono de las comunicaciones.	SI					
	En caso de incumplimiento de dichos principios, se han de mantener evidencias del tipo de incumplimiento, alcance del mismo y acción llevada a cabo para resolverlo.	SI					
3.6. CONSUMO RESPONSABLE							
	La organización debe llevar a cabo acciones de sensibilización con los clientes en lo que respecta al uso y consumo responsable de sus productos o servicios o cualquier otro aspecto relacionado con la sostenibilidad del sector en el que opera. Se han de mantener evidencias de las acciones llevadas a cabo, su alcance, objetivo e impactos logrados.	SI	[ANONIMIZADO]	Alto: la organización desarrolla acciones de sensibilización sobre consumo responsable dirigidas a clientes, con evidencias de iniciativas implementadas.	No aplica / mejora en la medición sistemática del impacto y resultados de las acciones.	Definir indicadores de impacto y mecanismos de seguimiento de las acciones de consumo responsable, integrándolos en el sistema SGE 21.	
4. PROVEEDORES Y CADENA DE SUMINISTRO							
4.1. COMPRAS RESPONSABLES							
	La organización debe definir sus criterios de compra responsable en función de las mejores prácticas ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG) que estén a su alcance y que superen los requisitos legales aplicables.	SI	Especificaciones Técnicas de Compras	Alto: la organización dispone de criterios de compras responsables definidos e integrados en sus especificaciones técnicas, alineados con buenas prácticas ASG.	No aplica / mejora de integración formal en el sistema SGE 21.	Integrar los criterios de compras responsables dentro del sistema SGE 21, asegurando su seguimiento mediante indicadores y evaluación periódica.	
4.2. SISTEMA DE EVALUACIÓN							
	La organización ha de llevar a cabo una evaluación y clasificación de sus proveedores en función del nivel de relevancia que estos tengan para la actividad de la organización. Dicha clasificación debe determinar las actuaciones a llevar a cabo en materia de seguimiento y control de proveedores.	SI	Evaluación de Proveedores / [ANONIMIZADO]	Alto: la organización dispone de un sistema estructurado de evaluación y clasificación de proveedores en función de su relevancia, con evidencias documentadas.	No aplica / mejora de integración de criterios ASG de forma más explícita en la evaluación.	Incorporar indicadores ASG específicos dentro del sistema de evaluación de proveedores e integrarlo en el sistema SGE 21	
4.3. HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES							
	La organización debe desarrollar un análisis y homologación de proveedores aplicando los criterios de compras responsables establecidos, según los resultados de la evaluación y clasificación de los mismos. Se ha de mantener un documento que recoja la metodología de homologación definida.	SI	Homologación y Evaluación	Alto: la organización dispone de un sistema de homologación de proveedores basado en criterios definidos, con metodología documentada y alineada con el proceso de evaluación.	No aplica / mejora de integración explícita de criterios ASG dentro del proceso de homologación.	Incorporar de forma explícita criterios ASG en la metodología de homologación de proveedores e integrarlo en el sistema SGE 21.	
4.4. FOMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS, MEDIDAS DE APOYO Y MEJORA							
	La organización debe trasladar a sus proveedores, de manera transparente sus compromisos y expectativas respecto a su relación comercial.	SI	Contrato	Alto: la organización establece de forma transparente sus compromisos con proveedores y fomenta buenas prácticas mediante relaciones contractuales y colaboración en mejora de procesos.	No aplica / mejora en la sistematización del seguimiento e impacto de las acciones realizadas con proveedores.	Establecer indicadores de seguimiento del desempeño ASG de proveedores y registrar las acciones de mejora dentro del sistema SGE 21.	
	Asimismo, la organización ha de colaborar con sus proveedores en fomentar su conocimiento y mejora de procesos en materia de responsabilidad social.	SI	Contrato				

Metodología para la implantación de la norma SGE 21 en empresas del sector de la construcción: aplicación práctica en empresa líder del sector.

5. ENTORNO SOCIAL E IMPACTO EN LA COMUNIDAD							
5.1. MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL							
La organización debe tener en cuenta las repercusiones que tienen sus procesos de negocio, proyectos y actividades, en las comunidades en las que opera. Para ello, ha de identificar y evaluar sus impactos sociales, tanto positivos como negativos, actuales y potenciales, desarrollando planes de acción y medidas concretas para cada uno de ellos.	NO			Bajo: la organización no dispone de un sistema estructurado para la identificación, medición y evaluación de su impacto social.	Ausencia de metodología de medición del impacto social y de planes de acción asociados.	Diseñar e implantar una metodología de identificación, evaluación y seguimiento del impacto social, incluyendo indicadores y planes de acción, integrándola en el sistema SGE 21.	
Esta identificación y evaluación debe revisarse anualmente y siempre que se produzcan cambios significativos en la organización.	NO						
5.2. INVERSIÓN EN LA COMUNIDAD							
La organización se debería involucrar, en la medida de sus posibilidades, en el desarrollo de acciones sociales y solidarias, considerando de manera prioritaria, a la comunidad en la que opera	SI	[ANONIMIZADO]					
Estas acciones han de estar alineadas con su visión estratégica y los valores de la organización y se debería procurar la participación de los empleados a través de, entre otras, acciones de voluntariado.	SI	[ANONIMIZADO] y centros de formación		Medio-alto: la organización desarrolla acciones de inversión en la comunidad alineadas con su actividad y valores, incluyendo iniciativas formativas y sociales con participación de empleados.	Falta de formalización en la medición del impacto de las acciones y su reporte sistemático al sistema de gestión.	Definir indicadores de impacto social de las acciones realizadas y formalizar su seguimiento y reporte dentro del sistema SGE 21, incluyendo su revisión periódica.	
En el caso de que la organización realice acciones de inversión en la comunidad, se debe informar al Comité de Responsabilidad Social sobre sus resultados, de acuerdo al impacto social, ambiental y económico de las mismas, al menos una vez al año.	SI	Pendiente incluir en Acta					
6. ENTORNO AMBIENTAL							
6.1. IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES E IMPACTOS AMBIENTALES							
La organización debe tener en cuenta el impacto que sus procesos, actividades, productos y servicios causan o pueden causar sobre el medio ambiente en el que esta opera, considerando a su cadena de suministro. Para ello la organización ha de identificar y evaluar aquellos aspectos asociados a su operativa así como sus impactos significativos sobre el medio ambiente, con el objetivo de gestionarlos y minimizarlos. Entre los aspectos ambientales tanto directos como indirectos que podrán identificarse se encuentran:							
a. Consumo de materias primas, agua y energía, entre otras.	SI	[ANONIMIZADO] + Evaluación		Alto: la organización dispone de un sistema estructurado de identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales, con cobertura de la mayoría de variables relevantes y revisión periódica.	Falta de inclusión explícita de impactos relacionados con biodiversidad y espacios naturales dentro del análisis ambiental.	Incorporar la evaluación de impactos sobre biodiversidad y espacios naturales en la identificación de aspectos ambientales, integrándolo en el sistema SGE 21.	
b. Generación de residuos.	SI	[ANONIMIZADO] + Evaluación					
c. Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), otros gases contaminantes y partículas, entre otros.	SI	[ANONIMIZADO] + Evaluación					
d. Emisiones acústicas.	SI	[ANONIMIZADO] + Evaluación					
e. Vertidos sobre el agua o el suelo.	SI	[ANONIMIZADO] + Evaluación					
f. Aflicciones a la biodiversidad y a los espacios naturales.	NO						
La identificación de aspectos e impactos ambientales se ha de revisar anualmente y siempre que se produzcan cambios significativos en la organización que puedan afectar a sus resultados.	SI	En la auditoría del SG					
6.2. PROGRAMA DE GESTIÓN AMBIENTAL							
La organización debe establecer un programa de gestión ambiental operativo y específico para sus centros de trabajo, alineado y coherente con el compromiso ambiental de la organización y su plan de RSE.	SI	[ANONIMIZADO]		Alto: la organización dispone de un programa de gestión ambiental estructurado, con objetivos medibles, seguimiento y revisión periódica, alineado con su compromiso ambiental.	No aplica / mejora de integración dentro del sistema global SGE 21.	Integrar el programa de gestión ambiental dentro del sistema SGE 21, asegurando su alineación con los objetivos ASG y el seguimiento mediante indicadores comunes.	
Este programa ha de incluir objetivos y metas medibles, que permitan monitorizar adecuadamente los aspectos, prevenir y gestionar los impactos en el entorno producido por sus actividades y procesos.		Objetivos					
Este programa se debe revisar anualmente y siempre que se produzcan cambios en la organización que puedan afectar a la identificación vigente.	SI	En la auditoría del SG					
6.3. PLAN DE RIESGOS AMBIENTALES							
La organización debe disponer de un plan de contingencias ambientales que permita evaluar, prevenir y gestionar a nivel operativo las posibles situaciones de emergencia ambiental, incidentes y accidentes potenciales asociados a su actividad.	SI	Plan de Emergencia Medioambiental		Alto: la organización dispone de un plan de contingencias ambientales y de un sistema de registro y gestión de incidentes, incluyendo acciones correctivas y preventivas.	No aplica / mejora en la integración y seguimiento dentro del sistema SGE 21.	Integrar el plan de riesgos ambientales en el sistema SGE 21, asegurando su seguimiento mediante indicadores y revisión periódica documentada.	
Se han de mantener registros de dichos eventos, las medidas puestas en marcha para su corrección y prevención, así como para la reducción de sus impactos y efectos adversos en el entorno.	SI	Acción correctiva si aplica					
6.4. ESTRATEGIA FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO							
La organización se debe comprometer de manera específica con la lucha contra el cambio climático. Para ello ha de definir una estrategia, adecuada a los aspectos e impactos significativos identificados por la organización, a través de la cual se pongan en marcha acciones concretas de reducción de emisiones de GEI. Se deben mantener evidencias de los resultados obtenidos.	En proceso	[ANONIMIZADO]		Medio: la organización ha iniciado la medición de su huella de carbono en oficinas y obras, como base para el desarrollo de una estrategia climática.	Falta de una estrategia formal de cambio climático que incluya objetivos, planes de reducción de emisiones y seguimiento de resultados.	Definir e implantar una estrategia de cambio climático con objetivos de reducción de emisiones, plan de acción y sistema de seguimiento, integrándola en el sistema SGE 21.	
7. INVERSOSES							
7.1. BUEN GOBIERNO, PROPIEDAD Y GESTIÓN							
La relación de la organización con sus inversores debe seguir los principios rectores de transparencia, lealtad y creación de valor de forma sostenible. Para ello, ha de formalizar un protocolo de relaciones con inversores o Código de Buen Gobierno, que debe ser puesto a disposición de los mismos. En dicho protocolo, la organización debe definir al menos los siguientes elementos:				Alto: la organización dispone de información estructurada sobre gobierno corporativo, relaciones con inversores y mecanismos de transparencia, recogidos en el EINE.	No aplica / mejora en la formalización específica de un protocolo o código de buen gobierno alineado íntegramente con SGE 21.	Formalizar un Código de Buen Gobierno o protocolo específico para inversores, alineado con los principios de SGE 21 e integrado en el sistema de gestión.	
a. Las relaciones entre propiedad y gestión de la organización.	SI	EINE, en la parte de Buen Gobierno					

Metodología para la implantación de la norma SGE 21 en empresas del sector de la construcción: aplicación práctica en empresa líder del sector.

b	El contenido de la información periódica que se pondrá a disposición de los inversores.	SI	EINF, en la parte de Buen Gobierno	Divulgación en la ASG	Transparencia de la información	Integración en el sistema de gestión	
c	La frecuencia de dicha información.	SI	EINF, en la parte de Buen Gobierno				
d	Las vías puestas a disposición del inversor para solicitar y recibir información en cualquier momento.	SI	EINF, en la parte de Buen Gobierno				
7.2. TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN							
	La organización debe hacer públicas y accesibles sus cuentas anuales.	SI	EINF, en la parte de Buen Gobierno	Alto: la organización hace pública y accesible su información económica y de gobierno a través del EINF, garantizando transparencia hacia los inversores.	No aplica / mejora de integración dentro del sistema SGE 21.	Integrar la divulgación de información financiera dentro del sistema SGE 21, asegurando su alineación con los indicadores ASG y su seguimiento periódico.	
8. COMPETENCIA							
8.1. COMPETENCIA LEAL							
	La organización ha de respetar los derechos de propiedad de sus competidores, no utilizar acciones indebidas para recabar información sobre ellos y no difundir información falseada o tendenciosa en su contra. En caso de diferencias o disputas en este sentido, se debería fomentar acudir a acuerdos entre las partes o fórmulas de arbitraje como vía de resolución. La organización ha de mantener evidencias de las denuncias y requerimientos específicos relacionados con asuntos de competencia y el tratamiento dado en cada caso.	NO		Bajo: no existe un procedimiento documentado ni mecanismos formalizados para la gestión de asuntos relacionados con competencia leal, resolución de controversias o tratamiento de denuncias asociadas a esta materia. No obstante, el control se realiza de forma operativa a través del área jurídica y del cumplimiento general de obligaciones legales.	La organización no dispone de un sistema formalizado que establezca criterios, responsabilidades, mecanismos de actuación ni evidencias documentadas para asegurar el cumplimiento específico del requisito de competencia leal conforme al estándar SGE 21.	Diseñar e implantar un procedimiento de competencia responsable que incluya principios de actuación, gestión de conflictos y controversias, canales de consulta y denuncia, criterios de actuación frente a prácticas desleales, responsables del seguimiento y mecanismo de registro y revisión periódica.	
8.2. COOPERACIÓN Y ALIANZAS							
	La organización debe fomentar la incorporación a asociaciones y foros de interés común, que sirvan de encuentro con sus competidores, de intercambio de experiencias y de vías de colaboración conjunta para promover mejores estándares de gestión responsable y liderazgo empresarial en el fomento del desarrollo sostenible. La organización ha de mantener evidencias de las acciones principales llevadas a cabo, indicando el interlocutor o departamento encargado de liderar la relación así como los resultados o impactos conseguidos.	SI	[ANONIMIZADO]	Alto: la organización participa activamente en asociaciones, clústeres y foros sectoriales, fomentando la colaboración, el intercambio de conocimiento y el desarrollo de buenas prácticas en sostenibilidad.	No aplica / mejora en la sistematización del seguimiento de resultados e impactos de las alianzas.	Establecer indicadores y registros que permitan medir el impacto de las alianzas y colaboraciones, integrándolos en el sistema SGE 21.	
9. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS							
9.1. CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN Y NORMATIVA							
	La organización debe garantizar el seguimiento y control de los requisitos legales relevantes que afectan a su actividad, incluyendo la legislación y normativa que sea específica de su sector, entorno local, ambiental, social y laboral allí donde opere. Para ello, la organización ha de mantener actualizada la identificación de la legislación y normativa aplicable, estableciendo un sistema de cumplimiento y prevención de delitos.	NO		Medio: la organización cumple con la normativa aplicable a su actividad, aunque no opera directamente con la Administración Pública.	Falta de evidencia de un sistema formalizado de identificación, seguimiento y actualización de requisitos legales en materia ASG.	Formalizar un sistema de gestión del cumplimiento legal que incluya identificación, actualización periódica y seguimiento de requisitos legales aplicables, integrándolo en el sistema SGE 21.	
9.2. FISCALIDAD RESPONSABLE							
	La organización debe hacer público un desglose de los impuestos satisfechos, relacionándolo con el volumen de actividad desarrollado en el país donde esta opere.	SI	Entrega a los clientes mensualmente de un certificado de estar al corriente de pago con la AEAT y con la TGSS	Medio-alto: la organización demuestra cumplimiento fiscal y transparencia mediante certificaciones periódicas de estar al corriente de pago con la AEAT y la TGSS.	Falta de publicación estructurada de información fiscal desglosada y alineada con criterios de transparencia ASG.	Formalizar la divulgación de información fiscal dentro del EINF o informes corporativos, incluyendo un desglose alineado con criterios de transparencia y SGE 21.	
9.3. COLABORACIÓN Y ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS							
	La organización ha de mantener los canales de comunicación y diálogo que considere convenientes con las Administraciones Públicas con las que se relacione, con el fin de cooperar en el desarrollo de alianzas público-privadas que fomenten una cultura de Gestión Ética y Responsabilidad Social en la comunidad donde opera.	N.A.		No aplica: la organización no mantiene relaciones con Administraciones Públicas en el desarrollo de su actividad.	No aplica.	No aplica.	No trabaja para la Administración Pública

NOTA: Los requisitos utilizados como referencia en las matrices de evaluación derivan del estándar SGE 21 propiedad de FORÉTICA. Su incorporación en el presente documento se realiza con fines de análisis académico, trazabilidad metodológica y desarrollo de la propuesta de implantación, sin fines comerciales ni de sustitución del documento oficial.

ANEXO 5. RESPUESTAS ANÓNIMAS DEL CUESTIONARIO BASE PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Agradecemos responder a las preguntas con total honestidad, las respuestas recolectadas tendrán usos académicos y la veracidad del estudio depende de la sinceridad de los entrevistados.

Indique el área o departamento de _____ al que pertenece *

Indique su cargo o función dentro de _____ *

Indique su antigüedad en _____ *

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1-3 años
- ☐ De 4-7 años
- ☐ Más de 7 años

Conoce usted prácticas relacionadas con responsabilidad social corporativa
implantadas en _____ ? *

- ☒ Si
- ☐ No

1/5

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Si la respuesta anterior fue positiva: Considera que estas prácticas se encuentran formalmente organizadas y documentadas?

- ☒ Si
- ☐ No
- ☐ Parcialmente

¿Qué áreas considera que presentan un mayor nivel de desarrollo en materia de sostenibilidad o gestión responsable? *

El departamento de Medio Ambiente, Sostenibilidad, Instalaciones

dispone de mecanismos claros para gestionar aspectos éticos, sociales y ambientales? *

Si su respuesta es positiva, cuáles?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☒ Other:
Código ético, Sistema de gestión integrado, Canal de denuncias, Programas de formación y sensibilización, procedimiento de evaluación y homologación, etc

Conoce usted el código de conducta o las políticas éticas de la organización? *

- ☒ Si
- ☐ No
- ☐ Parcialmente

2/5

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Considera que la empresa dispone de mecanismos claros para supervisar el cumplimiento de aspectos éticos y de sostenibilidad? *

☒ Si

☐ No

Considera que existen suficientes acciones de formación o sensibilización relacionadas con ética y sostenibilidad dentro de la empresa? *

☒ Si

☐ No

Conoce usted la SGE 21? *

☐ Si

☒ No

SGE 21 es una norma desarrollada por Forética que establece los requisitos para implantar un sistema de gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones. Su objetivo es integrar principios éticos, sociales, ambientales y de buen gobierno dentro de la estrategia y los procesos empresariales, promoviendo la mejora continua y la sostenibilidad organizativa. *

Considera viable la implantación de un sistema SGE 21 en ?

☐ Si

☒ No

3/5

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Cuáles considera que podrían ser las principales dificultades para la implantación? *

Porque ya lo recoge indirectamente otras normas, como las ISO de MA, Q, y PRL

Considera necesaria una mayor formalización de políticas, indicadores y mecanismos de seguimiento en lo relacionado a la RSC? *

☒ Si

☐ No

Qué áreas considera prioritarias para iniciar la implantación? *

RRHH, Financiero, PRL, MA, sostenibilidad

Considera importante tener dentro de una organización un comité o estructura específica de responsabilidad social? *

☒ Si

☐ No

Qué recomendaciones propondría para facilitar la implantación del sistema? *

Reforzar la comunicación interna sobre sus objetivos, beneficios y requisitos, de forma que todo el personal comprenda su importancia y participe activamente en su desarrollo.

Asimismo, resulta fundamental garantizar el compromiso visible de la Dirección, proporcionando los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para la correcta implantación y mantenimiento del sistema.

Fomentar la participación de los trabajadores y de las partes interesadas mediante canales de consulta y comunicación eficaces, incorporando sus aportaciones al proceso de mejora continua y favoreciendo una mayor integración del sistema en la actividad diaria de la organización.

This content is neither created nor endorsed by Google.

4/5

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Agradecemos responder a las preguntas con total honestidad, las respuestas recolectadas tendrán usos académicos y la veracidad del estudio depende de la sinceridad de los entrevistados.

Indique el área o departamento de al que pertenece *

.....

Indique su cargo o función dentro de *

.....

Indique su antigüedad en *

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1-3 años
- ☐ De 4-7 años
- ☐ Más de 7 años

Conoce usted prácticas relacionadas con responsabilidad social corporativa implantadas en ? *

- ☒ Si
- ☐ No

1/4

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Si la respuesta anterior fue positiva: Considera que estas prácticas se encuentran formalmente organizadas y documentadas?

- ☒ Si
- ☐ No
- ☐ Parcialmente

¿Qué áreas considera que presentan un mayor nivel de desarrollo en materia de sostenibilidad o gestión responsable? *

Innovación, Prevención, Sostenibilidad, RRHH

dispone de mecanismos claros para gestionar aspectos éticos, sociales y ambientales? *

Si su respuesta es positiva, cuáles?

- ☒ Si
- ☐ No
- ☐ Other: _____

Conoce usted el código de conducta o las políticas éticas de la organización? *

- ☒ Si
- ☐ No
- ☐ Parcialmente

2/4

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Considera que la empresa dispone de mecanismos claros para supervisar el cumplimiento de aspectos éticos y de sostenibilidad? *

☒ Si

☐ No

Considera que existen suficientes acciones de formación o sensibilización relacionadas con ética y sostenibilidad dentro de la empresa? *

☒ Si

☐ No

Conoce usted la SGE 21? *

☒ Si

☐ No

SGE 21 es una norma desarrollada por Forética que establece los requisitos para implantar un sistema de gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones. Su objetivo es integrar principios éticos, sociales, ambientales y de buen gobierno dentro de la estrategia y los procesos empresariales, promoviendo la mejora continua y la sostenibilidad organizativa. *

Considera viable la implantación de un sistema SGE 21 en ?

☒ Si

☐ No

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Cuáles considera que podrían ser las principales dificultades para la implantación? *

la gran cantidad de subcontratas y el control de impactos ambientales

Considera necesaria una mayor formalización de políticas, indicadores y mecanismos de seguimiento en lo relacionado a la RSC? *

☐ Si

☒ No

Qué áreas considera prioritarias para iniciar la implantación? *

Compras, RRHH

Considera importante tener dentro de una organización un comité o estructura específica de responsabilidad social? *

☒ Si

☐ No

Qué recomendaciones propondría para facilitar la implantación del sistema? *

Realizar un diagnóstico inicial y crear un equipo de implantación

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

4/4

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Agradecemos responder a las preguntas con total honestidad, las respuestas recolectadas tendrán usos académicos y la veracidad del estudio depende de la sinceridad de los entrevistados.

Indique el área o departamento de al que pertenece *

.....

Indique su cargo o función dentro de *

.....

Indique su antigüedad en *

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1-3 años
- ☐ De 4-7 años
- ☐ Más de 7 años

Conoce usted prácticas relacionadas con responsabilidad social corporativa implantadas en ? *

- ☒ Si
- ☐ No

1/4

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Si la respuesta anterior fue positiva: Considera que estas prácticas se encuentran formalmente organizadas y documentadas?

- ☒ Si
- ☐ No
- ☐ Parcialmente

¿Qué áreas considera que presentan un mayor nivel de desarrollo en materia de sostenibilidad o gestión responsable? *

Gestión de personas y seguridad y salud

dispone de mecanismos claros para gestionar aspectos éticos, sociales y ambientales? *

Si su respuesta es positiva, cuáles?

- ☒ Si
- ☐ No
- ☐ Other: _____

Conoce usted el código de conducta o las políticas éticas de la organización? *

- ☒ Si
- ☐ No
- ☐ Parcialmente

2/4

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Considera que la empresa dispone de mecanismos claros para supervisar el cumplimiento de aspectos éticos y de sostenibilidad? *

- ☒ Si
☐ No

Considera que existen suficientes acciones de formación o sensibilización relacionadas con ética y sostenibilidad dentro de la empresa? *

- ☒ Si
☐ No

Conoce usted la SGE 21? *

- ☒ Si
☐ No

SGE 21 es una norma desarrollada por Forética que establece los requisitos para implantar un sistema de gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones. Su objetivo es integrar principios éticos, sociales, ambientales y de buen gobierno dentro de la estrategia y los procesos empresariales, promoviendo la mejora continua y la sostenibilidad organizativa. *

Considera viable la implantación de un sistema SGE 21 en ?

- ☒ Si
☐ No

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Cuáles considera que podrían ser las principales dificultades para la implantación? *

La sistematización y formalización de prácticas

Considera necesaria una mayor formalización de políticas, indicadores y mecanismos de seguimiento en lo relacionado a la RSC? *

☐ Si

☒ No

Qué áreas considera prioritarias para iniciar la implantación? *

áreas con mayor impacto en la actividad de la compañía

Considera importante tener dentro de una organización un comité o estructura específica de responsabilidad social? *

☒ Si

☐ No

Qué recomendaciones propondría para facilitar la implantación del sistema? *

Realizar una implantación progresiva, estableciendo prioridades y objetivos realistas acordes con la estructura y actividad de la empresa

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

4/4

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Agradecemos responder a las preguntas con total honestidad, las respuestas recolectadas tendrán usos académicos y la veracidad del estudio depende de la sinceridad de los entrevistados.

Indique el área o departamento de al que pertenece *

.....

Indique su cargo o función dentro de *

.....

Indique su antigüedad en *

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1-3 años
- ☐ De 4-7 años
- ☐ Más de 7 años

Conoce usted prácticas relacionadas con responsabilidad social corporativa implantadas en ? *

- ☒ Si
- ☐ No

1/4

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 2

Si la respuesta anterior fue positiva: Considera que estas prácticas se encuentran formalmente organizadas y documentadas?

- ☒ Si
- ☐ No
- ☐ Parcialmente

¿Qué áreas considera que presentan un mayor nivel de desarrollo en materia de sostenibilidad o gestión responsable? *

Código ético, plan de igualdad, sistemas de gestión de PRL, Calidad y MA

dispone de mecanismos claros para gestionar aspectos éticos, sociales y ambientales? *

Si su respuesta es positiva, cuáles?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☒ Other:
Canal interno de comunicación, Cátedra UPM, departamentos centrados en personas, y en PRL y MA

Conoce usted el código de conducta o las políticas éticas de la organización? *

- ☐ Si
- ☐ No
- ☒ Parcialmente

2/4

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Considera que la empresa dispone de mecanismos claros para supervisar el cumplimiento de aspectos éticos y de sostenibilidad? *

☒ Si

☐ No

Considera que existen suficientes acciones de formación o sensibilización relacionadas con ética y sostenibilidad dentro de la empresa? *

☐ Si

☒ No

Conoce usted la SGE 21? *

☒ Si

☐ No

SGE 21 es una norma desarrollada por Forética que establece los requisitos para implantar un sistema de gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones. Su objetivo es integrar principios éticos, sociales, ambientales y de buen gobierno dentro de la estrategia y los procesos empresariales, promoviendo la mejora continua y la sostenibilidad organizativa. *

Considera viable la implantación de un sistema SGE 21 en ?

☒ Si

☐ No

3/4

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Cuáles considera que podrían ser las principales dificultades para la implantación? *

La gestión de documentación y de aspectos que no tenemos desarrollados. Preparar todo para la auditoría

Considera necesaria una mayor formalización de políticas, indicadores y mecanismos de seguimiento en lo relacionado a la RSC? *

☒ Si

☐ No

Qué áreas considera prioritarias para iniciar la implantación? *

Personas, PRL y MA, Compras, Financiero, Jurídico y Atención al Cliente

Considera importante tener dentro de una organización un comité o estructura específica de responsabilidad social? *

☐ Si

☒ No

Qué recomendaciones propondría para facilitar la implantación del sistema? *

Analizar las acciones que tenemos implantadas para conocer dónde tenemos déficit y a partir de aquí organizar lo necesario con el fin de implementar lo que nos falta

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

4/4

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Agradecemos responder a las preguntas con total honestidad, las respuestas recolectadas tendrán usos académicos y la veracidad del estudio depende de la sinceridad de los entrevistados.

Indique el área o departamento de al que pertenece *

.....

Indique su cargo o función dentro de *

.....

Indique su antigüedad en *

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1-3 años
- ☐ De 4-7 años
- ☐ Más de 7 años

Conoce usted prácticas relacionadas con responsabilidad social corporativa implantadas en ? *

- ☒ Si
- ☐ No

1/4

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Si la respuesta anterior fue positiva: Considera que estas prácticas se encuentran formalmente organizadas y documentadas?

- ☒ Si
- ☐ No
- ☐ Parcialmente

¿Qué áreas considera que presentan un mayor nivel de desarrollo en materia de sostenibilidad o gestión responsable? *

PRL y MA

dispone de mecanismos claros para gestionar aspectos éticos, sociales y ambientales? *

Si su respuesta es positiva, cuáles?

- ☒ Si
- ☐ No
- ☐ Other: _____

Conoce usted el código de conducta o las políticas éticas de la organización? *

- ☐ Si
- ☐ No
- ☒ Parcialmente

2/4

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Considera que la empresa dispone de mecanismos claros para supervisar el cumplimiento de aspectos éticos y de sostenibilidad? *

- ☒ Si
☐ No

Considera que existen suficientes acciones de formación o sensibilización relacionadas con ética y sostenibilidad dentro de la empresa? *

- ☒ Si
☐ No

Conoce usted la SGE 21? *

- ☒ Si
☐ No

SGE 21 es una norma desarrollada por Forética que establece los requisitos para implantar un sistema de gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones. Su objetivo es integrar principios éticos, sociales, ambientales y de buen gobierno dentro de la estrategia y los procesos empresariales, promoviendo la mejora continua y la sostenibilidad organizativa. *

Considera viable la implantación de un sistema SGE 21 en ?

- ☒ Si
☐ No

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Cuáles considera que podrían ser las principales dificultades para la implantación? *

La participación del 100% de los departamentos

Considera necesaria una mayor formalización de políticas, indicadores y mecanismos de seguimiento en lo relacionado a la RSC? *

☒ Si

☐ No

Qué áreas considera prioritarias para iniciar la implantación? *

Medio Ambiente

Considera importante tener dentro de una organización un comité o estructura específica de responsabilidad social? *

☒ Si

☐ No

Qué recomendaciones propondría para facilitar la implantación del sistema? *

Darle visibilidad y darle valor a lo que ya se esta realizando. Creo que aunque se formalice, ya se ponen en practica en los procedimientos de la empresa muchos de los principios de RSC

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

4/4

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Agradecemos responder a las preguntas con total honestidad, las respuestas recolectadas tendrán usos académicos y la veracidad del estudio depende de la sinceridad de los entrevistados.

Indique el área o departamento de al que pertenece *

.....

Indique su cargo o función dentro de *

.....

Indique su antigüedad en *

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1-3 años
- ☐ De 4-7 años
- ☐ Más de 7 años

Conoce usted prácticas relacionadas con responsabilidad social corporativa implantadas en ? *

- ☒ Si
- ☐ No

1/4

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Si la respuesta anterior fue positiva: Considera que estas prácticas se encuentran formalmente organizadas y documentadas?

- ☒ Si
- ☐ No
- ☐ Parcialmente

¿Qué áreas considera que presentan un mayor nivel de desarrollo en materia de sostenibilidad o gestión responsable? *

RRHH, MA Y PRL

dispone de mecanismos claros para gestionar aspectos éticos, sociales y ambientales? *

Si su respuesta es positiva, cuáles?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☒ Other:
Auditorias de Medio Ambiente en Centros de trabajo y del Sistema de Gestión. Canal ético7Canal Interno de Información, encuestas psicosociales...

Conoce usted el código de conducta o las políticas éticas de la organización? *

- ☐ Si
- ☒ No
- ☐ Parcialmente

2/4

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Considera que la empresa dispone de mecanismos claros para supervisar el cumplimiento de aspectos éticos y de sostenibilidad? *

☐ Si

☒ No

Considera que existen suficientes acciones de formación o sensibilización relacionadas con ética y sostenibilidad dentro de la empresa? *

☐ Si

☒ No

Conoce usted la SGE 21? *

☐ Si

☒ No

SGE 21 es una norma desarrollada por Forética que establece los requisitos para implantar un sistema de gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones. Su objetivo es integrar principios éticos, sociales, ambientales y de buen gobierno dentro de la estrategia y los procesos empresariales, promoviendo la mejora continua y la sostenibilidad organizativa. *

Considera viable la implantación de un sistema SGE 21 en ?

☒ Si

☐ No

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Cuáles considera que podrían ser las principales dificultades para la implantación? *

disponer de los medios personales necesarios

Considera necesaria una mayor formalización de políticas, indicadores y mecanismos de seguimiento en lo relacionado a la RSC? *

☒ Si

☐ No

Qué áreas considera prioritarias para iniciar la implantación? *

Producción

Considera importante tener dentro de una organización un comité o estructura específica de responsabilidad social? *

☒ Si

☐ No

Qué recomendaciones propondría para facilitar la implantación del sistema? *

informar a los trabajadores

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

4/4

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Agradecemos responder a las preguntas con total honestidad, las respuestas recolectadas tendrán usos académicos y la veracidad del estudio depende de la sinceridad de los entrevistados.

Indique el área o departamento de al que pertenece *

.....

Indique su cargo o función dentro de *

.....

Indique su antigüedad en *

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1-3 años
- ☐ De 4-7 años
- ☐ Más de 7 años

Conoce usted prácticas relacionadas con responsabilidad social corporativa implantadas en ? *

- ☒ Si
- ☐ No

1/4

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Si la respuesta anterior fue positiva: Considera que estas prácticas se encuentran formalmente organizadas y documentadas?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☒ Parcialmente

¿Qué áreas considera que presentan un mayor nivel de desarrollo en materia de sostenibilidad o gestión responsable? *

De manera global, falta conocimiento, concienciación y seguimiento

dispone de mecanismos claros para gestionar aspectos éticos, sociales y ambientales? *

Si su respuesta es positiva, cuáles?

- ☐ Si
- ☐ No
- ☒ Other: existen, pero después los trabajadores no son conscientes de que los hay

Conoce usted el código de conducta o las políticas éticas de la organización? *

- ☒ Si
- ☐ No
- ☐ Parcialmente

2/4

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21 en

Considera que la empresa dispone de mecanismos claros para supervisar el cumplimiento de aspectos éticos y de sostenibilidad? *

- ☒ Si
☐ No

Considera que existen suficientes acciones de formación o sensibilización relacionadas con ética y sostenibilidad dentro de la empresa? *

- ☐ Si
☒ No

Conoce usted la SGE 21? *

- ☐ Si
☒ No

SGE 21 es una norma desarrollada por Forética que establece los requisitos para implantar un sistema de gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones. Su objetivo es integrar principios éticos, sociales, ambientales y de buen gobierno dentro de la estrategia y los procesos empresariales, promoviendo la mejora continua y la sostenibilidad organizativa. *

Considera viable la implantación de un sistema SGE 21 en ?

- ☒ Si
☐ No

3/4

Entrevista para el análisis de implantación del sistema SGE 21

Cuáles considera que podrían ser las principales dificultades para la implantación? *

la recopilación y evidencia de todos los Items y su seguimiento

Considera necesaria una mayor formalización de políticas, indicadores y mecanismos de seguimiento en lo relacionado a la RSC? *

☒ Si

☐ No

Qué áreas considera prioritarias para iniciar la implantación? *

Dirección, medio ambiente y finanzas

Considera importante tener dentro de una organización un comité o estructura específica de responsabilidad social? *

☒ Si

☐ No

Qué recomendaciones propondría para facilitar la implantación del sistema? *

Mayor impacto de la misma, que las empresas obtengan un beneficio. haya una diferenciación notable entre las que si tienen sistema y de las que no

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

4/4

ANEXO 6. TABLA NIVEL DE DESARROLLO APLICADA AL CASO DE ESTUDIO.

ANEXO 6. Tabla nivel de desarrollo aplicada al caso de estudio.

Nivel de desarrollo frente al estándar SGE21	
Bajo	1 - 2
Medio Bajo	3 - 4
Medio	5 - 6
Medio Alto	7 - 8
Alto	9 - 10

ITEM	REQUISITO	NIVEL
1.	GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN	4,70
1.1.	POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	1
1.2.	CÓDIGO DE CONDUCTA	9
1.3.	COMITÉ DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	2
1.4.	RESPONSABLE DE GESTIÓN ÉTICA/RESPONSABILIDAD SOCIAL	8
1.5.	GESTIÓN DE RIESGOS	5
1.6.	PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	1
1.7.	RELACIÓN Y DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	5
1.8.	POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN	9
1.9.	AUDITORÍA INTERNA	2
1.10.	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN Y MEJORA CONTINUA	1
1.11.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA	9
2.	PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN	5,50
2.1.	DERECHOS HUMANOS	1
2.2.	IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y NO DISCRIMINACIÓN	8
2.3.	GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN	5
2.4.	CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL	8
3.	CLIENTES	9,50
3.1.	INNOVACIÓN RESPONSABLE	10
3.2.	CALIDAD Y EXCELENCIA	10
3.3.	INFORMACIÓN RESPONSABLE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	8
3.4.	ACCESO A PRODUCTOS Y SERVICIOS	9
3.5.	PUBLICIDAD Y MARKETING RESPONSABLE	10
3.6.	CONSUMO RESPONSABLE	10
4.	PROVEEDORES Y CADENA DE SUMINISTRO	10,00
4.1.	COMPRAS RESPONSABLES	10
4.2.	SISTEMA DE EVALUACIÓN	10
4.3.	HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES	10
4.4.	FOMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS, MEDIDAS DE APOYO Y MEJORA	10
5.	ENTORNO SOCIAL E IMPACTO EN LA COMUNIDAD	5,00
5.1.	MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL	1
5.2.	INVERSIÓN EN LA COMUNIDAD	9
6.	ENTORNO AMBIENTAL	8,80
6.1.	IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES E IMPACTOS AMBIENTALES	8
6.2.	PROGRAMA DE GESTIÓN AMBIENTAL	10
6.3.	PLAN DE RIESGOS AMBIENTALES	10
6.4.	ESTRATEGIA FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO	7
7.	INVERSORES	9,50
7.1.	BUEN GOBIERNO, PROPIEDAD Y GESTIÓN	9
7.2.	TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN	10
8.	COMPETENCIA	5,50
8.1.	COMPETENCIA LEAL	1
8.2.	COOPERACIÓN Y ALIANZAS	10
9.	ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	6,50
9.1.	CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN Y NORMATIVA	5
9.2.	FISCALIDAD RESPONSABLE	8
9.3.	COLABORACIÓN Y ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS	No aplica

NOTA: Los requisitos utilizados como referencia en las matrices de evaluación derivan del estándar SGE 21 propiedad de FORÉTICA. Su incorporación en el presente documento se realiza con fines de análisis académico, trazabilidad metodológica y desarrollo de la propuesta de implantación, sin fines comerciales ni de sustitución del documento oficial.