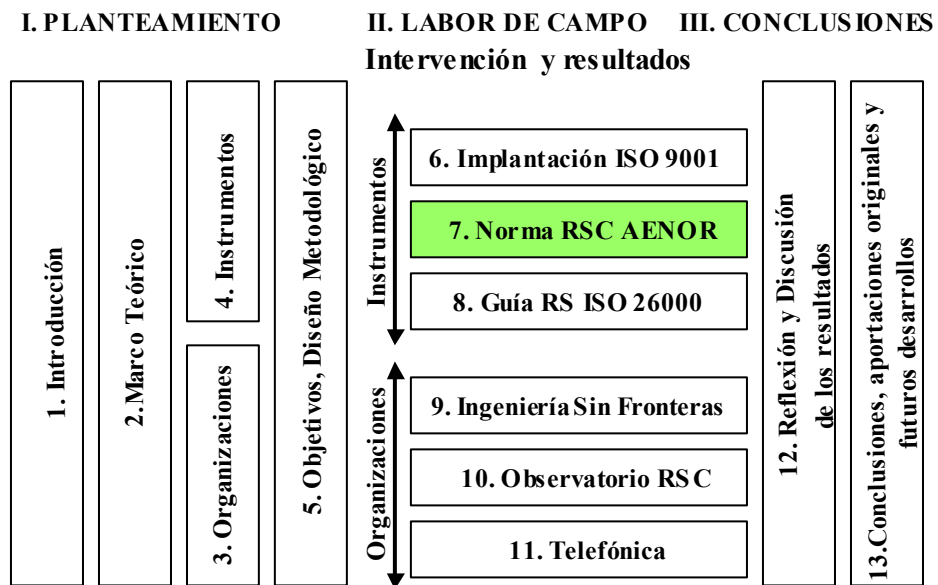


CAPÍTULO 7

EL PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN DE LA RSC EN AENOR, DE NORMA A GUÍA



CAPÍTULO 7

EL PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN DE LA RSC EN AENOR, DE NORMA A GUÍA

El contenido de este capítulo resume el proceso de elaboración de la norma de responsabilidad social corporativa (RSC) de AENOR, proceso inacabado pero no interrumpido, ya que la organización empresarial cambió su postura respecto al proyecto, rebajando el objetivo de estandarización en el campo de la RSC de la realización de una norma a la elaboración de una guía de contenido orientador.

No obstante, ha sido en esa situación de conflicto donde ha sido posible percibir los factores y variables de mayor valor para cada una de las organizaciones negociadoras, y se han puesto a prueba los procedimientos de estandarización existentes. En estas páginas se realiza un análisis de la situación y los elementos organizativos de mayor interés.

La metodología utilizada para el estudio del proceso de elaboración del estándar ha sido la de “*Insider Action Research*”, tal como ha sido la línea general en la investigación y se explicitaba en el Capítulo 5. La doctoranda ha participado y, sigue participando, puesto que los desacuerdos han producido un alargamiento del proceso, en los grupos de trabajo para la realización de la norma/guía. Esta participación se realiza en los tres posibles niveles de responsabilidad, en el decisorio (comité de normalización 165), en el operativo (grupo de trabajo 165-2) y en el elaborador a nivel de detalle (grupo ad-hoc).

Uno de los elementos básicos para el funcionamiento correcto de un mercado es que haya información suficiente para que puedan llevarse a cabo las transacciones. En los intercambios, cada uno de los que intervienen tiene que saber lo que entrega y lo que recibe. La estandarización de los productos y de los sistemas de gestión cubren eficientemente la necesidad de información detallada y prolija del producto/servicio objeto de la transacción, sustituyéndola por la constatación de que el producto o sistema

se ha “realizado de acuerdo con el estándar X”. El contenido del estándar proporcionará la información suficiente sobre la descripción de los requisitos que el producto “debe contener” y cómo los procesos del sistema de gestión “deben realizarse”. Se evitará así el coste de obtención de una información detallada.

Pero ese “debe contener” o “deben realizarse” implica que hay un acuerdo previo entre las partes, sobre el contenido del producto o sistema de gestión deseable. Así, para que un estándar sea aplicable requiere la aceptación previa de las partes interesadas; por eso participan en el proceso de realización de un estándar: las que producen, las que aplican, las que regulan, las que innovan... y deben llegar a un acuerdo para que el estándar resultante tenga la cualidad de aplicabilidad.

Los procesos de estandarización comenzaron por los productos y se extendieron más tarde a los servicios y a los sistemas de gestión. Hay factores de distinta naturaleza que motivan cómo y por dónde se va produciendo el avance de la estandarización, las vías por las que va alcanzando cada vez a más productos/servicios o sistemas de gestión.

Como este capítulo tiene por objeto analizar el proceso de estandarización de la RSC en España por AENOR, en primer lugar se plantean los factores que le impulsaron a comenzar la estandarización del campo de la ética y concretamente de la RSC.

La pérdida general de confianza en las organizaciones, y la necesidad de confiar en empresas y otros tipos de organizaciones como las ONG, impulsaron a finales de los años 90 la promoción de la estandarización en el ámbito de la ética. Varias organizaciones del entorno español consideraron que sería muy clarificador que AENOR participase y estableciera elementos de normalización en el enfoque ético de la gestión de las organizaciones y las actuaciones profesionales, así como en los productos/servicios basados en los valores éticos y morales. Algunas de las iniciativas para iniciar la normalización de este campo se refirieron (BSCH y BBVA) a la elaboración de normas para los instrumentos financieros éticos; otras iniciativas, como la del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, estaban vinculadas a la realización de una norma sobre la gestión de las ONG, mientras que otras, como la de Forética, promovían una oficialización mayor de los estándares existentes de la RSC.

Estas presiones y su propio convencimiento motivaron que la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), promoviera en el año 2000 la estandarización de productos y sistemas de gestión de las organizaciones con un enfoque ético; con este objetivo gestionó y obtuvo la preceptiva autorización del órgano competente. El Ministerio de Ciencia y Tecnología autorizó a AENOR para asumir funciones de normalización en el ámbito de la ética, mediante su resolución Res 5915 D.G. Política Tecnológica de 1 de marzo 2001.

El proyecto de estandarización incluye la elaboración de una serie de normas experimentales, de aplicación al territorio español, y correspondientes a diversas aplicaciones del planteamiento ético. Se creó el correspondiente comité técnico de normalización CTN/AEN-165-Ética, con la participación de numerosas organizaciones: empresas, ONG, sindicatos y universidades fundamentalmente. Las cinco líneas de actuación prevista y los grupos de trabajo (GT) para desarrollarlas son los siguientes:

- Instrumentos financieros éticos: GT1
- Gestión ética y social de las empresas: GT2
- Códigos éticos profesionales: GT3
- Sistemas de gestión de ONG y ONL: GT4
- Bioética y tecnociencia: GT5

La función del grupo de trabajo GT2-Gestión ética y social de las empresas (que es el que atañe a esta investigación), es la elaboración de la norma experimental sobre sistema de gestión de la RSC en las empresas españolas.

Las normas UNE proyectadas y su estado de elaboración (actualizado a julio de 2005) son los siguientes:

| Nombre de la Norma | Estado de la Elaboración |
|---|--------------------------|
| Inversiones éticas | Finalizada |
| Norma de gestión de la calidad de las ONGs. | Finalizada |
| Norma española experimental de sistema de gestión de la RSC | En elaboración |
| Comportamiento deontológico de los colegios profesionales | No iniciada |
| Productos bioéticos | No iniciada |

En este capítulo, se analiza el proceso de elaboración de la “Norma experimental para Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa: *PNE 165010 EX.*”, proceso que está resultando extremadamente complejo. La norma pretendía establecer los criterios y medios para que las organizaciones pudieran diseñar e implantar su propio sistema de gestión de la RSC. El sistema de gestión se definiría siguiendo las pautas de las normas ISO 9000 en su última edición. Sin embargo, al contrario de lo ocurrido en las otras dos normas iniciadas por el CTN 165 Ética, que fueron aprobadas, la elaboración de la *PNE 165010 EX.* ha sufrido fuertes conflictos que han impedido su finalización. El proceso de elaboración ha pasado por distintas fases, siendo de especial relevancia la relativa a la negociación entre las partes sobre la naturaleza del documento. La previsión inicial de elaboración de una norma, se transformó, debido a la oposición mantenida por los representantes empresariales, en elaboración de una guía de ayuda a las empresas en su enfoque de la RSC.

En el Capítulo 3. *Las Organizaciones y su estrategia RSC bajo el enfoque de los grupos de interés*, se destacaba que una de las estrategias para el desarrollo de la RSC es someterla a un proceso de estandarización. El proceso de estandarización es necesario para ajustar la utilización del concepto y contenido de la RSC a unos criterios comunes. De esta forma, cuando dos organizaciones se refieren a los principios de la RSC, o a la gestión de la RSC, habrá un cuerpo de conocimiento común y podrán establecerse comparaciones. El proceso debe comenzar por la clarificación de los conceptos

utilizados en la nueva área de conocimiento y gestión, de forma que se utilicen homogéneamente.

En la estandarización de la RSC por AENOR, en el proceso real que ha tenido lugar, cabe diferenciar las seis etapas siguientes:

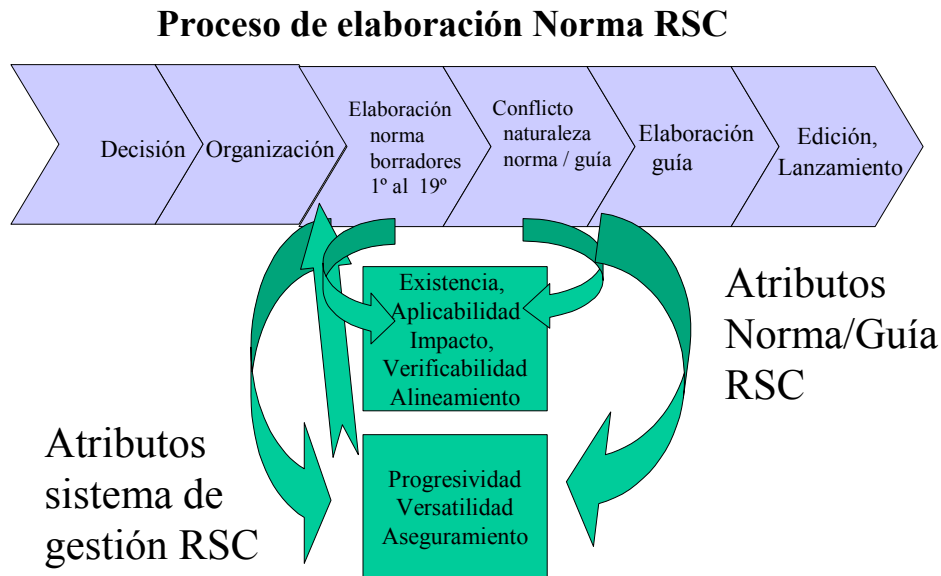
- Fase 1ª Decisión de la elaboración de la norma: comprende el interés de la creación de una norma RSC como herramienta de estandarización y los intereses de los participantes en el proceso de elaboración.
- Fase 2ª Organización: constitución del comité técnico de normalización 165 y de los grupos de trabajo, organizaciones participantes, metodología y procedimientos de trabajo.
- Fase 3ª Elaboración de la norma de RSC: proceso de realización de sucesivos borradores y contenido final.
- Fase 4ª Aparición del conflicto, negociación y consecuencias del conflicto: efectos sobre los atributos de la norma del proceso de elaboración y del mecanismo de tratamiento de conflictos.
- Fase 5ª Elaboración de la guía: comienzo de la elaboración, atributos deseables en el diseño para su posterior implantación progresiva.
- Fase 6ª Edición y lanzamiento.

En la Figura 7.1 *Proceso de elaboración norma RSC AENOR y efectos sobre el producto resultante*, se representa:

- El diagrama de procesos con sus seis fases sucesivas.
- La relación entre el proceso de elaboración de la norma/guía y los atributos de la propia norma/guía.

- La relación entre el proceso de elaboración de la norma/guía y la gestión del sistema de RSC que utilice la norma/guía, así como el efecto de retroalimentación.

Figura 7.1 Proceso de elaboración norma RSC AENOR y efectos sobre el producto resultante



Fuente: Elaboración propia.

De las fases indicadas se han desarrollado ya las cuatro primeras, el proceso se encuentra, a la fecha de este escrito (julio de 2005), en su quinta fase, de elaboración de la guía. Sin embargo, hay suficientes interrogantes para que no esté garantizada la finalización de la guía ni por tanto el comienzo de la última fase de edición y lanzamiento. A lo largo de este capítulo se analizará el desarrollo de las cinco primeras fases y los factores que incidieron en ellas, con el contenido que se indica a continuación. Así mismo, se estudiarán los efectos que las sucesivas etapas de elaboración van ejerciendo sobre los atributos de la norma/guía.

En el Apartado 7.1 *Fase de decisión: objetivos e intereses en la elaboración de la norma UNE de RSC*, se analiza la fase 1ª del proceso general de elaboración, que corresponde al proceso de decisión; se profundiza en las razones generales para la

existencia de una norma de RSC y los intereses específicos de cada organización. Entre los intereses específicos se analizan, en primer lugar, los relacionados con la promoción en el seno de AENOR de una norma de gestión de la RSC y, en segundo lugar, los objetivos del resto de las organizaciones (empresas, ONG, sindicatos...).

En el Apartado 7.2 *Fase de organización*, se describen las diferentes acciones organizativas precisas para iniciar y llevar a cabo el proceso de elaboración de la norma, la aplicación de la metodología estandarizada de AENOR y las novedades impuestas por la naturaleza del campo de la “ética” y el de la RSC. Se analiza la constitución, reglas de funcionamiento, estructura y organizaciones participantes en el comité técnico de normalización 165; el mismo análisis se realiza para el GT2. A lo largo de los 4 años de funcionamiento del Comité la composición inicial se ha ido modificando y, además, el número de representantes de los distintos tipos de organizaciones ha generado controversia. El origen de la controversia ha radicado en la evidencia y reconocimiento del efecto que la composición de los GT tiene sobre el diseño y el contenido de la norma/guía.

En el Apartado 7.3 *Fase de elaboración de los borradores de la Norma UNE EX 165 de RSC*, se analiza el largo proceso de creación en el seno del GT2, donde, con participación de todas las partes interesadas, se fueron elaborando sucesivos borradores de la norma. Se estudian los intereses esgrimidos por las partes en la negociación, así como el tipo de dificultades que surgieron y cómo fueron superándose. Al llegar al borrador nº 19, el GT consideró que la redacción había alcanzado ya un estado en que podría aprobarse la norma; como consecuencia se realizó su presentación al comité técnico 165. Se incluye como un subapartado el análisis del contenido del borrador último de la norma, con los principios, requisitos, definiciones y sistema de gestión propuestos.

El Apartado 7.4 *Fase de Conflicto por la naturaleza del estándar: norma o guía*, está destinado al análisis de los conflictos en la negociación, a los mecanismos para su tratamiento y a las agrupaciones o coaliciones entre organizaciones que se producen como consecuencia. El conflicto de mayor calado surgió por la oposición de la CEOE, en el comité técnico 165, a la aprobación del borrador 19º de la norma. Las

controversias surgidas en la negociación han originado nuevas estrategias y actuaciones de las organizaciones que han añadido complejidad al proceso a observar.

El Apartado 7.5 Fase de *Elaboración de la guía de responsabilidad social de las empresas*, describe el comienzo de la etapa destinada a elaborar una guía UNE AENOR de ayuda y orientación a las empresas para gestionar su RS; el estándar a diseñar no podrá utilizarse para certificar un sistema de gestión RSC. Esta etapa tendrá un fuerte paralelismo con los trabajos que se están llevando a cabo en la International Organization for Standardization (ISO), donde se está desarrollando una guía de Responsabilidad Social de similares características; este proceso se analizará en el Capítulo 8 *Proceso de elaboración de la Guía ISO Internacional de Responsabilidad Social*.

7.1 FASE DE DECISIÓN: OBJETIVOS E INTERESES EN LA ELABORACIÓN DE LA NORMA EX UNE 165 DE RSC

La primer fase del proceso de elaboración de la norma es el proceso de decisión, quién toma la decisión y por qué, en función de qué objetivos e intereses. La decisión de estandarizar la RSC es una decisión de AENOR, pero además es una decisión de varios tipos de organizaciones que han colaborado con ella.

Para promocionar la RSC, se requiere un instrumento eficaz, para que las empresas y organizaciones españolas puedan aplicarlo, y obtener mejoras en su nivel de RSC. Pero uno de los obstáculos en la búsqueda de eficacia de un instrumento, es que la información hacia los posibles demandantes no esté clarificada. En el Capítulo 4 *Análisis general y enfoque por procesos de los instrumentos para el desarrollo de la RSC*, al describir la situación y panorama existentes, se destacaba la cantidad y heterogeneidad de iniciativas e instrumentos (sellos, códigos, informes de sostenibilidad, normas...) existentes para promocionar la RSC. A ésta cantidad de iniciativas hay que añadir que son promocionadas por agentes promotores distintos y pueden regular aspectos parciales de la RSC, como el medioambiente o el respeto laboral.

Esta cantidad y heterogeneidad de los instrumentos, es un riesgo importante para su eficacia, puesto que oscurece el mensaje y confunde a los receptores (tanto si se trata de las empresas como de sus grupos de interés). Las características que incrementan la eficacia de los Instrumentos para la promoción y desarrollo del enfoque RSC son, tal y como se indicaba en el Capítulo 4, las siguientes:

- Aplicarse a un ámbito amplio en cuanto a procesos/actividades
- Ser conocido en áreas extensas por los consumidores, inversores...
- Proporcionar confianza en sus utilizadores
- Transmitir claridad en el mensaje
- Disponer de sistemas de verificación y control
- Mantener la cohesión y colaboración con las políticas gubernamentales

Una norma promovida desde AENOR, y con la posibilidad de certificación posterior, reúne todas características que requiere un instrumento para incrementar su eficacia en el desarrollo de la RSC. Si el objetivo de las organizaciones es el desarrollo de la RSC, la elaboración de la norma es un medio encaminado al logro de su objetivo.

En cuanto a los objetivos para la realización de la norma, debe tenerse en cuenta que ésta es una tarea encomendada a un equipo variado y numeroso, por lo que hay multiplicidad en los objetivos. Puede hablarse de unos objetivos comunes a todos los participantes, derivados de la asunción de valores genéricos, tales como la contribución al desarrollo sostenible y a la mejora continua de la economía y sociedad española. Pero además, cada uno de los agentes que han intervenido en la elaboración de la norma puede tener intereses específicos, derivados de su propia función de utilidad. Es posible que esos objetivos entren en contradicción con los de otros agentes, como de hecho así sucedió durante la negociación. Dónde más se hace patente el conflicto de objetivos es al concretar las medidas a tomar, qué hay que hacer, y cómo hacerlo.

En los subapartados siguientes, se analizan los objetivos específicos de los agentes que han intervenido en la elaboración de la norma, según se deducen de los resultados de la observación que hemos realizado.

7.1.1. Intereses de AENOR

El primer participante a considerar es el propio organismo certificador.

Además de los valores comunes ya indicados, cabría señalar sus propios intereses estratégicos y comerciales. Las razones que impulsaron a AENOR a finales de los años 90 a la promoción y realización de una norma española para implantar sistemas de gestión de la RSC en las organizaciones, son de varios tipos, entre las que podrían destacarse las siguientes:

- Hay un especial interés para AENOR en promover como organización y dentro de sus funciones y capacidad de influencia, el enfoque ético de la actividad de las empresas y en general de las organizaciones. Este objetivo es muy acorde con su naturaleza fundacional y su vinculación con el Estado.
- El interés por completar la oferta de los sistemas de gestión normalizados y susceptibles de certificar ya existentes (calidad y medioambiente), con el de RSC. Las dos principales líneas de actividad de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) como su nombre indica son la normalización y la certificación. En cuanto a la certificación, AENOR no tiene el monopolio español de la validación y certificación de los sistemas de gestión de calidad y medioambiente ISO; desde que la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC) concedió la apertura de este sector, muchas otras organizaciones están acreditadas en España para la certificación de los sistemas de gestión ISO. La existencia de otras organizaciones certificadoras ha generado para AENOR una dura competencia. En 2004, AENOR disponía de una cuota del mercado español de los certificados de calidad del 36% y del 46% en los medioambientales (AENOR 2005). Por ello, AENOR busca ampliar sus actividades, y le interesa la estandarización y validación de un campo nuevo, previsiblemente con futuro, como es la RSC. Una de las líneas pujantes de actividad de AENOR, situada dentro del campo de la RSC, la constituye el campo de la sostenibilidad; según el Global Reporting Initiative (GRI), en 2004 AENOR fue líder mundial en la validación de memorias de sostenibilidad, con un total de 34 empresas

certificadas. En cuanto a la otra línea de actividad, la de organismo normalizador, AENOR ya se ocupa de campos incluidos y estrechamente relacionados con la RSC, como el de calidad, medioambiente y seguridad laboral. Por tanto, la creación de una norma RSC susceptible de ser certificada le representaba a AENOR la ampliación de su negocio con un nuevo producto/servicio, para el cual se preveían abundantes sinergias con los productos/servicios ya desarrollados por el organismo y acorde con su especialización.

- Atender las demandas de grandes empresas y de otras organizaciones que le solicitaban la normalización en este campo. El efecto de esta petición se estaba reforzando por la aparición en el mercado de otros estándares sobre la RSC. Estos otros estándares estaban cubriendo una necesidad y segmento del mercado que podría ser cubierto con mayor eficacia por una norma procedente de AENOR. Se realizaba así la defensa del propio mercado ante las ofertas de otros foros y normas sobre RSC. De hecho Forética, patrocinadora de un estándar de RSC, también propuso a AENOR la realización de la norma, uniéndose a su elaboración. Se consideró de gran interés clarificar la oferta existente en el mercado.
- Prestigio y posición estratégica ante organismos nacionales e internacionales, fundamentalmente ante la International Standard Organization (ISO). Dada la relación de AENOR con ISO, el interés del organismo español en la elaboración de esta norma, está directamente influenciado por la valoración que el organismo internacional realice sobre la normalización en el campo de la RSC. Interesaba posicionarse en buen lugar ante el desarrollo internacional de la normalización sobre RSC. Algunos de los organismos normalizadores nacionales (Israel y Japón) estaban presentando propuestas a la ISO sobre la formalización de normas de RSC. Si AENOR desarrollaba un buen texto experimental, y lo ponía en aplicación, podría no solamente ser calificada como pionera sino además influir sobre el futuro desarrollo internacional de la normativa sobre RSC.

7.1.2 Intereses de las empresas, las ONG, los sindicatos, los consumidores, las universidades

Las empresas

Los objetivos generales de las empresas al promocionar e implantar un sistema de gestión de la RSC son los siguientes:

- La mejora de su imagen corporativa, su reputación, y con ello la confianza de los distintos grupos de interés. Los grupos de interés son: inversionistas, proveedores de fondos, clientes, trabajadores, proveedores y sociedad en general y sus instituciones. Además, los intangibles como la imagen son de difícil imitación por los competidores, es decir, son de mayor interés, porque crean ventaja sostenible.
- La RSC forma parte de la transformación estratégica: desde una visión a corto plazo, al enfoque a largo plazo/ sostenibilidad.
- Entre las aplicaciones concretas de la norma, cabe destacar la obtención de calificaciones como “empresa socialmente responsable”, valoradas positivamente en determinados concursos u otros sistemas de selección de proveedores.
- Objetivos concretos por sectores también fueron percibidos en el proceso de elaboración de la norma. Como ejemplo, el cambio de situaciones de poder en las cadenas de suministro.

Las ONG

Por su parte, los participantes de las ONG defienden, con una visión amplia, el enfoque del triple objetivo: económico, social y medioambiental para la empresa, como necesario para un desarrollo sostenible. Ponen de relieve la inclusión de la sociedad civil entre los

grupos de interés a considerar, y, en cierto modo, la representación que de la misma ostentan. Su objetivo es defender los derechos de la sociedad civil, y, resaltar, los efectos y externalidades de los procesos de actividad de la empresa. A la defensa de este tipo de intereses, se añade la necesidad de expresar la identidad de cada organización, de confirmar su existencia y actuación. La consideración de la RSC como una herramienta-palanca (que multiplica los resultados de su esfuerzo), y alineada con su ideario, les lleva a la búsqueda de soluciones que incrementen la aplicabilidad de la norma, aunque no las consideren óptimas.

Los sindicatos

Los representantes sindicales tienen como objetivo específico la defensa de los intereses de los trabajadores, y el mantenimiento de los cometidos reconocidos a los sindicatos en la legislación laboral española. Los principios generales de la RSC son asumidos por los grandes sindicatos, y sus organizaciones son agentes con papel destacado en la promoción internacional de la RSC.

Los consumidores

Las asociaciones de consumidores constituidas al amparo de la ley de consumo asumen la representación de los intereses de los consumidores. Los consumidores son uno de los grupos de interés, y están interesados en que se defiendan sus derechos. Una norma sobre RSC aplicada en las empresas les interesa por su mayor respeto hacia el cliente, por tener en cuenta sus necesidades, por un mayor respeto a los compromisos, por una mayor transparencia y veracidad en la información que se trasmite... Una organización de consumidores que participa en foros de representación tiene mayor visibilidad, cualidad atractiva para la subsistencia como organización; esta visibilidad lo es tanto hacia los canales suministradores de subvenciones o proyectos como hacia la captación de socios.

Las universidades, asesores y centros de investigación

Los representantes de las universidades incluyen la RSC dentro de sus campos de investigación, bien sea desde la ética, la gestión, la organización o el derecho.

Las empresas consultoras pueden obtener del estándar resultante una ampliación de sus líneas de negocio.

7.2 FASE DE ORGANIZACIÓN

Hay tres niveles de órganos:

- El comité técnico, donde se toman las decisiones y donde confluyen varias normas.
- El grupo de trabajo 2, donde se desarrolla la norma de sistema de gestión de la RSC.
- El grupo *ad-hoc*, formado por unos cuatro miembros, que preparan los borradores para su presentación al grupo de trabajo.

Hay 42 organizaciones representadas en el grupo de trabajo 2, con el cometido de elaborar la norma sobre la gestión de la RSC. Es una representación numerosa y muy variada, buscando el consenso en la elaboración. La composición del grupo es la siguiente: un 24% son organizaciones sin ánimo de lucro, un 22% empresas, otro 22% instituciones de diverso carácter, las universidades representan el 17%, los sindicatos el 5%, y el resto varios grupos minoritarios. En la última etapa, ya en pleno conflicto se incorporó un representante de los consumidores.

En el comité técnico de normalización hay una representación similar en constitución y número. Nominalmente también hay un representante de la administración (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), pero en los dos últimos años no ha acudido a las reuniones a pesar de que ha sido requerido varias veces para ello.

7.3 Proceso de elaboración de la norma UNE EX 165 de RSC

La argumentación sobre la importancia de la influencia entre elaboración y producto resultante sigue la siguiente lógica:

1ª Hay una serie de elementos que inciden en la eficiencia de la implantación de un sistema de gestión de la RSC en las empresas.

2ª Entre estos elementos se encuentran el instrumento (norma) que define el sistema de gestión y la metodología para su aplicación.

3ª Pueden elaborarse diseños de metodología de implantación que favorezcan la eficiencia del sistema de RSC, basándose en conocimientos del campo de la organización de empresas.

4ª Un sistema de gestión de la RSC será tanto más eficiente, cuanto mayores resultados se obtengan en los campos sociales-económicos y medioambientales a un menor empleo de recursos por la empresa. Es posible encontrar indicadores representativos de los resultados y cuantificar la evolución del cambio.

7.3.1 Contenido de la norma/guía de responsabilidad social

En este apartado se describirá y analizará el contenido del documento elaborado por el Grupo de Trabajo 2, y cuyo título y codificación completo es:

19 Borrador final (aprobado por el GT2 el 04-12-2002) del Proyecto de norma española experimental PNE 165010 EX.: Ética. Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa.

Se toma como material de análisis por ser el documento que obtuvo mayor consenso, siendo elaborado a lo largo de tres años con aportaciones de todas las partes, aunque finalmente no fuera aprobado. Este borrador sigue la estructura de una norma de gestión

ISO e incluye requisitos y definiciones de RSC así como la estructura de gestión para un sistema de RSC. Además se le incorporan en su parte argumental una serie de principios básicos.

La norma es un documento de 19 páginas con una estructura similar a la de una norma ISO, con la adición de un apartado de principios, tal como se evidencia en su índice, que se transcribe a continuación:

0.Introducción

1.Objeto y Campo de aplicación

2.Normas para consulta

3.Definiciones

4.Desarrollo de la norma

4.1Principios

4.1.1 Principios generales

4.1.1.1 Legalidad

4.1.1.2 Ecuanimidad

4.1.1.3 Implantación

4.1.1.4 Transparencia

4.1.1.5 Información

4.1.1.6 Verificabilidad

4.1.1.7 Mejora continua

4.1.2 Principios de la RSC

4.1.2.1 Derecho a la vida

4.1.2.2 Dignidad humana

4.1.2.3 Libertad y seguridad

4.1.2.4 Igualdad ante la Ley

4.1.2.5 Responsabilidad

4.2 Requisitos del Sistema de Gestión de la RSC

4.2.1 Requisitos generales

4.2.2 Requisitos de la RSC

4.2.2.1 Comportamiento ante los Accionistas, inversores, socios, donantes y representantes de la propiedad

4.2.2.2 Comportamiento ante los Empleados

4.2.2.3 Comportamiento ante los Clientes y usuarios

4.2.2.4 Comportamiento ante los Suministradores y organizaciones participadas

4.2.2.5 Comportamiento ante la Competencia

4.2.2.6 Comportamiento ante la Administración

4.2.2.7 Comportamiento ante la Comunidad / Sociedad

4.2.2.8 Comportamiento de los Servicios de Seguridad

4.2.3 Requisitos de la documentación

4.3 Sistema de Gestión

4.3.1 Política y principios de la RSC

4.3.2 Manual de Gestión de la RSC

4.3.3 Planificación

4.3.4 Implantación y operativa

4.3.5 Medición y seguimiento

4.3.6 Mejora

4.3.7 Revisión del Sistema

4.3.8 Responsabilidad de la dirección

4.4 Documentos referenciados

5. Bibliografía

Para hacer más operativo el análisis de la norma se comenzará haciendo un breve resumen, para luego profundizar en aquellos aspectos en los que se produjo mayor controversia en la realización, o se consideran que son más específicos de la norma. El resumen del contenido de la norma es el siguiente:

7. El proceso de estandarización de la RSC en AENOR, de norma a guía.

- Introducción: expresa la justificación e importancia de la norma, como en otros textos normativos.
- Objeto y campo de aplicación: indica que se diseña un sistema de gestión de la RSC susceptible de ser aplicado a cualquier tipo de organización.
- Normas para consulta: se hace referencia a las ISO de calidad y medioambientales y a las normas españolas UNE referidas a la prevención de riesgos laborales y a la evaluación del riesgo medioambiental.
- Definiciones: se incluye entre otras la de RSC, distinguiéndola de la gestión de la RSC.
- Desarrollo de la norma:
 - o Entre los principios más destacables figura el de legalidad que incluye el respeto a las normas de derecho internacional, el de transparencia de la información a los grupos de interés, el de la verificabilidad de esa información y el de responsabilidad, por el que la empresa debe asumir sus compromisos RSC ante sus grupos de interés.
 - o Los requisitos del sistema de gestión de la RSC siguen en gran parte los de cualquier sistema de gestión que pretenda conseguir una mejora continua. Como más específicos cabe señalar que deben identificarse los grupos de interés, definir los compromisos con ellos y elaborar un código de conducta y, al igual que en otros sistemas, un manual de la gestión de la RSC. A los compromisos con cada grupo de interés se les dedica un apartado, que viene a recoger la actuación responsable con ellos, de acuerdo a las prácticas habituales y al proceder en derecho. Se incluye como grupo de interés a la comunidad/sociedad del entorno de la empresa, indicando una serie de pautas de comportamiento. Los requisitos de la documentación siguen la metodología ISO.
 - o El sistema de gestión se diseña de acuerdo a la metodología ISO.
 - o Se referencian una serie de documentos como la Declaración universal de los derechos humanos, la Declaración del milenio, la Convención sobre la lucha contra el cohecho... Así mismo, se referencian los convenios de la OIT.

-En la Bibliografía se citan las normas SA8000, la AA1000, la de Forética SGE21, y otros documentos como el Libro Verde de la UE o el Código Olivenza que se consideran importantes en la clarificación y promoción de la RSC.

A continuación se analizan algunos de los elementos que se consideraron más novedosos para su inclusión en la norma y aquellos que produjeron mayor controversia durante la fase de elaboración. (Cuando se utilicen en estos comentarios las propias expresiones o frases extraídas del texto de la norma, se distinguirán utilizando la letra cursiva.)

En el campo de aplicación uno de los aspectos que produjo mayor debate es el relativo a la limitación de la responsabilidad en los grupos empresariales. La redacción definitiva quedó como sigue:

“En el caso de las organizaciones que detentan un poder de control sobre otras organizaciones (ejerciendo como holding, matriz, corporate...) bien mediante la propiedad u otros medios, el ámbito de aplicación de esta norma se considerará el de la totalidad de su ámbito de control”.

Con esta redacción se quiere subrayar la responsabilidad que una empresa matriz de un grupo de empresas tiene sobre las actuaciones de sus filiales. Se considera que una empresa matriz no podría obtener la certificación de su sistema de gestión de RSC, es decir, no se consideraría que lo satisface, si alguna de sus filiales realiza actos en contra de los principios y requisitos de la norma. La postura que originó la controversia mantenía que, en los grupos de empresas, no podría implantar un sistema de gestión RSC y certificarlo ninguna de las empresas del grupo, mientras no lo estuvieran todas. Todas se entiende las que utilizaran la misma “marca paraguas”.

Esta postura más exigente, que al final no fue la adoptada, argumentaba sobre los abusos frecuentes que se realizan con el sistema de calidad; en el que algunas empresas, tras obtener el certificado en una pequeña unidad de negocio, hacen uso publicitario abusivo para el conjunto de la marca. Se descartó porque supondría una limitación fuerte a la expansión de la implantación de la norma. AENOR argumentó que el

reglamento de la certificación de los sistemas de calidad ya considera la vigilancia de ese tema y las penalizaciones por su incumplimiento.

El capítulo de definiciones dio lugar también a prolongados debates. El más importante fue el referente al de la propia RSC, que finalizó con la inclusión de dos definiciones, una referente al concepto y la otra al sistema de gestión. Estas dos definiciones fueron presentadas en el Capítulo 2, al analizar las distintas definiciones existentes en los entornos de la RSC.

En la redacción se llegó a un acuerdo entre todas las partes que intervenían en la elaboración. Sin embargo, en cualquier foro sobre RSC existen controversias sobre la voluntariedad u obligatoriedad de la RSC; la postura mantenida por las ONG es que la RSC es obligatoria, pero la realización de un sistema de gestión de la RSC es voluntaria. Una vez que una empresa se ha comprometido a implantar un sistema de gestión entonces su cumplimiento se convierte en obligatorio.

Cuando posteriormente la situación entre las partes llegó al enfrentamiento, la cuestión sobre la voluntariedad u obligatoriedad se convirtió en una “piedra angular”. En la realización de cualquier documento de RSC, la parte empresarial quiere introducir una manifestación expresa de la voluntariedad y la de las ONG la de obligatoriedad. Por ello, ni siquiera dieron por válidas las definiciones previamente acordadas.

Para la definición de la “ética” los profesionales universitarios de la rama de filosofía precisaron que se trata de *“ética aplicada, encargada de establecer un marco normativo de actuación que, más allá del marco jurídico, permita valorar la justicia de las acciones y decisiones en la organización.”*

Entre los requisitos de RSC uno de los que no tuvo unanimidad en su redacción final fue el del *comportamiento ante los suministradores y organizaciones participadas*, en cuanto a *acatar la norma, participar en actividades de control y remediar incumplimientos de la norma*. Los que se oponían a esta redacción se referían a que operativamente no se podía trasladar el que los proveedores implantaran un sistema de gestión basado en la norma. Sin embargo, en la parte de la norma referida al sistema de gestión, *relación con los suministradores* parece que se dulcifica esta exigencia, puesto

que se indica que en la relación con los suministradores se tendrán procedimientos para evaluarlos y seleccionarlos, y que éstos se enfocarán a la mejora gradual de los sistemas de gestión de la RSC de los proveedores, y que deberán acatar los requisitos de la norma. Hay pues una imprecisión y posible contradicción, pues es distinto acatar los requisitos que implantar el sistema completo.

Otros temas que ocuparon mucho tiempo en el debate y que precisaron estudios complementarios realizados por los miembros del grupo de trabajo, y sobre todo por el grupo “*ad-hoc*” fueron los relativos a: trabajo infantil, al *comportamiento ante la comunidad/sociedad*, donde se incluye el respeto a las *comunidades locales*, el *respeto a la comunidad biótica no humana* y las necesarias medidas de control ante el *comportamiento de los servicios de seguridad*. Así mismo, dieron lugar a un largo debate, del que no se encontró más que una solución provisional, la inclusión en el texto de una serie de convenios internacionales, así como las listas de documentos referenciados.

En las etapas posteriores de la elaboración, la parte empresarial señaló varios elementos del borrador de la norma que en su opinión la invalidaban. Se recogen aquí algunos de estos comentarios por referirse al contenido de la norma que se está analizando. Una de las cuestiones que los representantes empresariales destacaron como más problemática es la indefinición del lenguaje, lo que podría originar interpretaciones muy distintas. El argumento de mayor fuerza, quizás el único insalvable es que se consideraba que los grupos de interés tomaban el timón de la empresa, diciendo a ésta lo que tenía que hacer. Otro efecto pernicioso que se anunciaba, si bien en este caso no proveniente del texto, sino de la propia existencia de la norma, es la oposición de las empresas a ser clasificadas como “éticas” si disponían del sistema de gestión RSC certificado, y “no éticas” si no disponían de él. Otro tema, que ya había sido manifestado en la negociación, fue la imposibilidad de asegurar el cumplimiento de los requisitos RSC a lo largo de la cadena de valor, con los proveedores.

La controversia respecto al ámbito de aplicación de los grupos de empresas se suscitó nuevamente, pero en el sentido contrario. La limitación señalada para las matrices de grupos de empresas, que se incluía en el borrador, resultaba inadmisibles para algunas grandes corporaciones. Para éstas, que apuestan fuertemente por la RSC unida a la

reputación corporativa, lo más importante y prioritario es que la cabeza de grupo implante un sistema RSC y lo pueda publicitar.

7.4 ETAPA DE CONFLICTOS

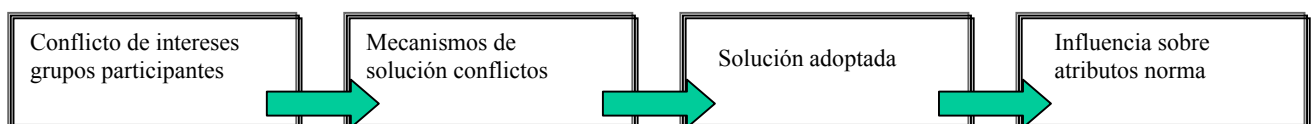
En la reunión del CTN 165 de diciembre de 2002, en el que se presentaba el borrador 19º de la norma EX UNE de RSC para su discusión y aprobación, la CEOE mantuvo una postura de oposición firme, prácticamente de enmienda a la totalidad, al borrador presentado por el grupo de trabajo 2. Empieza en ese momento una nueva fase del proceso de elaboración, la caracterizada por el conflicto entre las partes, con importantes repercusiones en la norma/guía.

A lo largo de este apartado, dedicado al estudio de los conflictos y sus causas y efectos organizativos, se analiza en primer lugar el inicio del conflicto y la previsión de sus efectos, basada en los mecanismos de resolución de conflictos de la metodología de AENOR. En segundo lugar se analiza el enquistamiento del conflicto, y los movimientos organizativos que se generaron, así como los efectos sobre la toma de decisiones en el seno del comité técnico de normalización 165.

7.4.1 Mecanismos de resolución de conflictos y sus efectos sobre los atributos de la norma/guía

En este apartado, se estudian los participantes, sus intereses y los conflictos resultantes, el proceso de elaboración de la norma con sus mecanismos de resolución de conflictos, la solución que se adopta y la influencia de los elementos anteriores sobre los atributos de la norma/guía resultante.

Figura 7.2 Influencia del proceso de elaboración de la norma sobre sus atributos



Fuente: Elaboración propia.

Ya se ha indicado anteriormente que los participantes son varios y tienen diferentes atributos que definen su relación. A los efectos de este análisis, y como atributo más representativo, se ha seleccionado para el análisis el atributo: “Objetivos en conflicto”.

A su vez, el proceso de elaboración de la norma está compuesto por múltiples elementos y atributos. Se ha seleccionado para el análisis, y en coherencia con el atributo elegido para los participantes, el mecanismo de gestión de conflictos de objetivos.

El estándar de RSC es el producto (*output*) del proceso de elaboración analizado. Los atributos del estándar recibirán el impacto e influencia de las fases anteriores. Los atributos estudiados son: existencia, aplicabilidad, impacto y grado de alineamiento. Cuando se implante el estándar, su eficacia podrá cuantificarse por la acumulación de las evaluaciones de los cuatro atributos indicados. Esta eficacia determinará su evaluación global como instrumento para fomentar la RSC.

Metodología del proceso de elaboración y mecanismo de gestión de conflictos de objetivos

AENOR tiene estandarizada su metodología de elaboración de normas/guías, y formalizada en procedimientos internos de obligada aplicación. Entre los atributos de dicha metodología, hemos analizado especialmente el mecanismo de gestión de conflictos.

La metodología incluye la definición de las fases del proceso de elaboración de la norma/guía, y define los elementos que repercuten más directamente en los resultados. A continuación destacamos sus características más importantes.

- Elaboración del estándar por representantes de los diversos sectores a los que afecta la norma/guía. Los representantes suelen ser expertos en la materia a normalizar.
- Organización de los expertos en tres niveles sucesivos del proceso de diseño y decisión. Se procede a una elaboración sucesiva de borradores. Los niveles en que se organiza la elaboración son:
 - o El grupo de trabajo (GT), que elabora la norma/guía.
 - o El grupo ad-hoc, que como apoyo al GT, prepara borradores y busca alternativas para los conceptos que no hayan logrado consenso en la sesión de trabajo del GT.
 - o El comité técnico de normalización (CTN), que decide la aprobación antes de salir a exposición pública.
- Contrastación de los contenidos de la norma/guía en un ámbito más amplio: fase de exposición pública para la recepción de sugerencias.
- Aprobación de la norma/guía con carácter experimental.
- Implantación experimental de la norma/guía. Elevación a definitiva.
- Certificación de una norma. La certificación es una nueva fase tras la aprobación de la norma, y no se aplica a todas las normas. La certificación aporta gran valor a la norma, y afecta directamente a su atributo de aplicabilidad. Se precisan ciertos requisitos en el contenido de una norma para que sea certificable, que hay que tener en cuenta en su elaboración. La fase de certificación requiere recursos y medios especiales tales como guías para la implantación, equipo de auditores, registro propio del sello y la marca.

En cuanto al mecanismo de gestión de conflictos que se aplica, queda definido en el apartado siguiente.

Mecanismo de gestión de conflictos de objetivos.

La metodología de elaboración de estándares tiene entre sus objetivos minimizar la aparición de conflictos, evitar que aparezcan. La solución de conflictos abiertos no aparece tan dibujada, porque va contra el propio espíritu de la normalización. Los rasgos más relacionados con la gestión de conflictos (evitar o solucionar), en la metodología de elaboración de estándares, se describen a continuación.

En primer lugar, hay reglas del juego previas y aceptadas por los participantes, lo que evita el inicio de conflictos ya que se asumen los compromisos pactados.

El personal del organismo tiene una amplia experiencia en realización de normativas, lo que les proporciona cualificación y conocimientos específicos. La cultura y forma de actuación está dirigida a evitar conflictos abiertos, promoviendo el consenso.

Las decisiones son colegiadas, y estructuradas en los tres niveles cualificados ya señalados. Cabe indicar que a lo largo de la elaboración de la norma de RSC se han detectado problemas de incomunicación entre el grupo de trabajo y el comité técnico de normalización, con especial repercusión en el avance de la elaboración de la norma. La aparición de este tipo de problemática, se ha visto favorecida por la prolongación durante cuatro años del período de elaboración de la norma, más largo que lo habitual. Para reducir la incomunicación, se ha aprobado la emisión de informes de actividad cada seis meses. Estos informes serán realizados por cada grupo de trabajo y dirigidos al comité técnico.

El GT 2 tiene una composición equilibrada: representantes de los grupos con interés en la norma, y elementos neutrales como las universidades y la administración para equilibrar el conjunto. Para mantener este equilibrio, se han establecido reglas explícitas sobre la composición e inclusión de nuevos miembros: número *clausus* de participantes de cada grupo, aprobación por votación de la entrada de nuevos miembros, e incluso listas de espera para solicitantes que rebasaran el número *clausus*. Es preciso destacar que, si bien la diversidad de la composición favorece los acuerdos de mínimos, añade riesgo de imprecisiones y de omisiones. Se destaca el hecho de que las reglas de composición sólo han afectado a uno de los niveles de trabajo, y no a los tres.

La organización interna del CTN 165 y del GT2 tiene dos puestos mediadores: presidente y secretario. Los presidentes del comité técnico y del grupo de trabajo, realizan la dirección de las reuniones y tienen un papel mediador. El secretario técnico, tiene un perfil de técnico de gran experiencia, y tiene como funciones: la coordinación, avance de los borradores, información a los miembros, apoyo técnico, mediación, convocatorias y actas y la comunicación con el resto de los servicios técnicos del organismo de normalización.

El proceso de elaboración de la norma dentro del grupo de trabajo pretende la máxima participación y consenso, evitando las votaciones. Además de una organización adecuada, se cuenta con unas relaciones basadas en la confianza. La aproximación al consenso se realiza mediante los siguientes elementos:

- **Utilizar antecedentes de amplio consenso.** El contenido de la norma sobre RSC tiene una estructura similar en sus aspectos de gestión a las normas ISO de gestión de calidad y medioambiente. Por tanto, las herramientas y requisitos están ya contrastados y admitidos. Se aporta frecuentemente información externa, sobre antecedentes de otras normas, códigos etc. en elaboración o en aplicación. Así mismo, se aportan iniciativas procedentes de los organismos internacionales.
- **Anticipar las propuestas individuales.** Enviándolas por correo electrónico, con una política de transparencia. Las propuestas individuales están argumentadas. En las convocatorias a las reuniones presenciales, realizadas con tiempo suficiente, se incluyen los borradores aprobados hasta el momento.
- **Debatir y aportar nuevas ideas entre los representantes.** De forma directa, en reuniones presenciales. En ocasiones, el acercamiento se produce mediante una redacción que sea *suficiente* para las partes que estén en disputa.
- **Trasladar el tema al grupo ad-hoc.** Para un análisis en mayor profundidad, o búsqueda de mayor información o alternativas, cuando no se ha llegado a una solución satisfactoria. Posponiendo la cuestión para nuevas reuniones, de forma

que se pueda volver a ello con nuevas perspectivas. Se trata de evitar en todo caso los encasillamientos y los personalismos.

- **Fomentar el perfil negociador y experto de los participantes en los grupos de trabajo.** En el GT 2 la variedad de representaciones ha permitido también una variedad de experiencias previas y cualificaciones. Así, una parte del equipo tiene experiencia previa en funciones normalizadoras, e incluso han coincidido en anteriores grupos de trabajo. Otros tienen experiencia en implantación de sistemas de gestión en las empresas, con lo que supone de relaciones con diversos equipos y ámbitos en las empresas. Otros conocen los movimientos reivindicativos de la sociedad civil. En general, en todos ellos, se unen la representatividad, los conocimientos técnicos y las características personales apropiadas (carácter mediador-negociador). Estos perfiles favorecen la existencia de resultados y su calidad técnica.

Finalizado el proceso de elaboración, las aprobaciones de las normas se llevan a cabo por votación de los representantes del comité técnico. Sin embargo, en caso de existencia de posturas encontradas, la aprobación de la norma puede resultar no operativa, al quedar afectado su atributo de aplicabilidad. Todo depende de las razones e importancia de los votos opositores.

La propia estructura del organismo de normalización, proporciona instancias técnicas y de negociación, que pueden realizar labores de mediación. Además, también existe la posibilidad de otros tipos de mediaciones independientes.

Los procedimientos de AENOR incluyen árbitros externos (auditores), en la fase de certificación. Además, antes de comenzar una certificación, el sistema incluye la posibilidad de que la empresa impugne los auditores asignados. De esta forma, se proporciona al cliente la posibilidad de evitar un conflicto.

Sólo en aspectos muy colaterales de todo el proceso, podían tener aplicación los mecanismos generales de solución de conflictos: MESC (mecanismos extrajudiciales de solución de conflictos) y los planteamientos judiciales.

Influencia de los conflictos de intereses sobre los atributos de la norma

Tal como indicábamos anteriormente, los conflictos de intereses de los partícipes y el mecanismo de solución de conflictos que se aplique, influyen en los atributos de la norma. Puede observarse la formación de una cadena de causa a efecto. Los atributos de la norma a analizar son los siguientes:

- **Existencia de la norma:** ¿Llegará a aprobarse o no se rebasará la situación de borrador nº 19 en que se encuentra? Este atributo tiene naturaleza de requisito necesario, si la norma no existe, el resto de los atributos ya no tiene sentido.
- **Aplicabilidad de la norma:** ¿cómo queda afectado el número de empresas que realmente van a aplicar la norma?
- **Impacto:** ¿cómo influye sobre el número de procesos susceptibles de ser modificados al aplicar la norma?. Y, ¿en qué grado se produciría la modificación (mayor o menor)?.
- **Grado de alineamiento en la implantación de la norma:** ¿se tendrá una interpretación única de los criterios y modelos que se incluyen en la norma?. Y, estos criterios y modelos, ¿son coincidentes con los principios del desarrollo sostenible?

Para el análisis de los impactos, hemos seleccionado como causa inicial cinco divergencias de objetivos, percibidas durante el proceso de elaboración de la norma. En los siguientes epígrafes se analizan cada una de estas divergencias. Tras su descripción, se indica (en forma de tabla), el mecanismo de gestión de conflictos aplicado, la solución adoptada y los efectos previsibles sobre los atributos de la norma. Cada uno de los conflictos analizados puede tener efectos sobre uno o sobre varios atributos de la norma.

Enfoque de la gestión de la empresa *shareholder* vs *multi-stakeholder*

Las dos posturas divergentes son: la que defiende que no se produzcan cambios, frente a la que desea cambios en la gestión de las empresas en cuanto a los grupos de interés. Es decir, la postura que mantiene el enfoque sólo dirigido al incremento del valor para el accionista (*shareholder*) frente al *multi-stakeholder*. Se manifiesta temor al control excesivo ejercido por los grupos de interés. Se traduce en una oposición a la realización

de la norma, o al menos se desea una enmienda total a su borrador nº 19. Aparecen problemas de desconfianza mutua.

Tabla 7. 1 Influencia sobre los atributos de la norma del enfoque shareholder vs. multi-stakeholder

| Mecanismos aplicados de solución de conflictos y solución adoptada | ¿A qué atributos de la norma afectan? ¿Qué efectos producen? |
|--|---|
| <p>Divergencia declarada en el CTN 165, han fallado los mecanismos de pactos iniciales previos al comienzo de la elaboración, la información periódica entre niveles de trabajo, y la representatividad del GT2.</p> <p>Los mecanismos de solución de conflictos que se están aplicando son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociación mediadora en ámbitos superiores de decisión del organismo normalizador. • Solicitud de mediación a personalidades que pueden aportar visiones esclarecedoras, con enfoques corporativos novedosos de la gestión de la RSC. <p>Solución adoptada:</p> <p>Conflicto abierto, paralizadas las reuniones de trabajo, pendiente de solución.</p> | <p>Sobre la existencia</p> <p>La solución final a adoptar puede ser más o menos radical, con la siguiente gradación en sus efectos sobre la existencia de la norma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existencia: por retirada de la norma. Esta solución es una situación de riesgo real, en la que se encuentra la norma. • Existencia de documento con menor rango que la norma (guía orientadora). • Existencia de norma muy diferente al borrador 19º presentado. • Existencia de norma con algunos ajustes al borrador 19º. <p>Según fuese la solución final adoptada, quedarían afectados los atributos de aplicabilidad, impacto y grado de alineamiento</p> <p>Sobre el impacto</p> <p>Si la norma resultase desequilibrada por la imposición de un grupo de interés, se desvirtúa el conjunto, pierde interés.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

Influencia sobre los atributos de la norma de la exigencia de responsabilidad sobre la cadena de valor (proveedores) y sobre la actuación de las filiales

Esta divergencia surge por la dificultad de la definición de las fronteras de la organización. Por un lado, las dificultades se deben a la existencia de fronteras flexibles, imprecisas, porque gran parte de las actividades se realizan por proveedores con relaciones de diverso grado de alianza. Y por otro lado, por la importancia cuantitativa de los grupos de empresas, con diversos modelos de centralización de decisiones y sistemas de gestión. Los participantes son conscientes de la dificultad del problema planteado, algunos miembros dicen que no podrán exigirse y controlarse las responsabilidades en las cadenas de valor extendidas.

Tabla 7.2 Influencia sobre los atributos de la norma de la exigencia de responsabilidad sobre la cadena de valor

| Mecanismos aplicados de solución de conflictos y solución adoptada | A qué atributos de la norma afectan? ¿Qué efectos producen? |
|--|---|
| <p>*Utilización de antecedentes de amplio consenso. La norma sobre gestión de la RSC tiene una estructura similar a las de ISO de gestión de la calidad y el medioambiente. Por tanto, las herramientas y requisitos están ya contrastados, admitidos y aplicados por numerosas empresas.</p> <p>*Se trasladó el tema al grupo ad-hoc, para un análisis con mayor profundidad.</p> <p>*Proceso de elaboración por consenso, mediante redacción suficiente para las partes en disputa</p> <p>*Posponer la cuestión para nuevas reuniones, de forma que se pueda volver a ella con nuevas perspectivas.</p> <p>Solución adoptada</p> <p>*Proveedores: redacción incluyendo herramientas y mecanismos de control similares a las normas ISO para los proveedores.</p> <p>*Grupos de empresas: en el ámbito de aplicación de la norma, se especifica, que para la empresa dominante (matriz), el campo de</p> | <p>Sobre la Aplicabilidad</p> <p>*Los elementos de control de proveedores ya implantados con las ISO pueden considerarse suficientes, o perfeccionarse en algunos aspectos. Por tanto, la norma será aplicable a las empresas que controlen suficientemente su cadena de valor, e introduzcan mecanismos para mejorar ese control.</p> <p>*Al considerar los grupos de empresas filial a filial, no en su conjunto, se incrementa el número de empresas que pueden adoptar la norma. La matriz retrasaría su aplicación hasta que el nivel de la filial peor situada fuera suficiente. Esta medida puede propiciar una implantación progresiva de los principios de la RSC en los grupos de empresas.</p> <p>Sobre el impacto</p> <p>*Las empresas más preocupadas por su imagen y reputación son las matrices corporativas. Son las más afectadas por intangibles como la RSC (repercusión en la cotización en bolsa, etc.). Por tanto, la consideración de la matriz como responsable último de sus filiales, puede tener efectos positivos sobre el impacto de la norma. La matriz impulsará la mejora de la valoración en RSC de todo su grupo, ya que su</p> |

| | |
|--|---|
| aplicación es el conjunto del grupo. Sin embargo, las filiales tendrán acotado su campo de aplicación a sus propios límites. | propio nivel está condicionado por el de todas las actividades de sus filiales. |
|--|---|

Fuente: Elaboración propia.

Influencia sobre los atributos de la norma de cambios en el equilibrio actual de poder en algunas cadenas de suministro

Se plantea cambiar situaciones actuales, que se consideran abusivas, en el equilibrio de poder en algunas cadenas de suministros. Esto supone defensa de los intereses de un grupo empresarial contra otro grupo empresarial situado en la misma cadena de suministros (proveedor-cliente).

Tabla 7.3 Influencia sobre los atributos de la norma de cambios en el equilibrio actual de poder en algunas cadenas de suministro

| Mecanismos aplicados de solución de conflictos y solución adoptada | ¿A qué atributos de la norma afectan? ¿Qué efectos producen? |
|--|--|
| <p>Razonar y argumentar las propuestas, evaluando la situación producida. El acercamiento se produce mediante una redacción <i>suficiente</i> para las partes en disputa.</p> <p>Solución adoptada Redactar el texto, incluyendo la exigencia de eliminar de las relaciones contractuales, aquellas formas de pago a proveedores que se consideran excesivas.</p> | <p>Sobre la Existencia Debe contrastarse si esta redacción está en contra de algunas normativas sobre contratación del Estado. En caso de existir esta contradicción, la norma no podría aprobarse.</p> <p>Sobre la aplicabilidad Los cambios exigidos pueden reducir el número de empresas que deseen aplicar la norma. Este hecho afectaría a aquellos sectores con desigualdades evidentes en la situación de poder entre empresa y proveedores. Convendrá perfilar, matizar y detallar en las guías de aplicación de la norma los cambios a introducir.</p> <p>Sobre el alineamiento El enfoque RSC trata de mejorar la gestión de las relaciones entre la empresa y sus grupos de interés, evitando situaciones de desigualdad. La solución planteada y su aplicación favorecen el alineamiento con los objetivos.</p> |

Fuente: elaboración propia

Influencia sobre los atributos de la norma de la exclusión de empresas que realizan determinadas actividades

¿Cómo impedir la calificación de socialmente responsables a las empresas que ejecutan ciertas actividades, tales como: fabricación de armamento, fabricación o suministro de bebidas alcohólicas, servicios de prostitución, juego... que por su naturaleza entran en colisión con los principios de RSC? Entre los participantes no había divergencia de fondo, sino búsqueda de un sistema eficaz para la inclusión y aplicación de restricciones al campo de aplicación.

Tabla 7.4 Influencia sobre los atributos de la norma de la exclusión de empresas que realizan determinadas actividades

| Mecanismos aplicados de solución de conflictos y solución adoptada | ¿A qué atributos de la norma afectan? ¿Qué efectos producen? |
|--|---|
| <p>En el GT.2 la variedad de representaciones ha permitido una variedad de experiencias previas y cualificaciones. En este caso, la experiencia previa aplicada ha sido la gestión de fondos de inversión éticos, tanto nacionales como internacionales.</p> <p>Solución adoptada</p> <p>La solución pactada es considerar suficiente la aplicación de los principios generales de la norma, y las herramientas de gestión internas de la RSC. Y por tanto, no excluir expresamente determinados tipos de actividades del ámbito de la norma.</p> | <p>Sobre la aplicabilidad</p> <p>Este tipo de solución mejora la aplicabilidad para algunos sectores. En la experiencia de los Fondos de Inversión, las evaluaciones de empresas de sectores como el de telecomunicaciones, (ej. fabricación de radares), o el de hostelería (juego, expedición bebidas alcohólicas) , suelen producir dilemas a los analistas como fijar y estimar los límites en % de la participación.</p> <p>Sobre el impacto</p> <p>En principio podría disminuirse el impacto. Sin embargo, proporciona flexibilidad a los sistemas de gestión de la RSC resultantes. Y esta flexibilidad favorece la identificación de la empresa con el sistema, y el incremento progresivo de la exigencia interna. Esto pudiera influir en decisiones estratégicas de inversión y de selección de proyectos, favorables a un mayor impacto .</p> <p>Sobre el alineamiento.</p> <p>La confianza en los propios sistemas de gestión favorece trayectorias de mejora continua con grado de alineamiento progresivo.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

Influencia sobre los atributos de la norma de otros intereses contrarios entre participantes

A lo largo de la negociación se han evidenciado intereses concretos o visiones diferentes en los que entraban en conflicto dos grupos de interés.

Tabla 7. 5 Influencia sobre la norma de otros intereses contrarios entre participantes

| Mecanismos aplicados de solución de conflictos y solución adoptada | ¿A qué atributos de la norma afectan? ¿Qué efectos producen? |
|--|---|
| <p>*Consenso y acercamiento con redacción aceptable para las dos partes en disputa.</p> <p>*Utilización de antecedentes de amplio consenso y contrastados.</p> <p>*Fases de árbitros externos de la aplicación de la norma: auditores en la certificación.</p> <p>Solución adoptada</p> <p>*Redacción de cláusulas más difusas, en las que no aparece tan claro el compromiso. Utilización de términos menos concretos o precisos.</p> <p>*Entre los objetivos de los participantes se encuentra la certificación, por tanto la redacción se ha realizado teniendo en cuenta los requisitos necesarios.</p> | <p>Sobre la aplicabilidad</p> <p>*Encontrar soluciones, aunque sean parciales, posibilita la aplicación de la norma. Se incrementa el número de empresas que pueden aplicarla.</p> <p>*Si la norma es certificable se incrementa el número de empresas interesadas, por el valor añadido que supone.</p> <p>Sobre el impacto</p> <p>*Cuando se establecen exigencias mínimas, el impacto sólo se percibe en las empresas que tengan peor posición relativa en el cumplimiento de los requisitos.</p> <p>*El funcionamiento de los sistemas de gestión de la RSC, (inclusión de estructura y herramientas mejora continua) entrañan posibilidades de incremento del impacto inicial. Por tanto, aún las empresas mejor situadas inicialmente, podrán seguir un camino propio de elevación del nivel de RSC.</p> <p>*La fase de certificación mejora el impacto respecto a sistemas similares en los que sólo exista autoevaluación.</p> <p>Sobre el alineamiento</p> <p>*La interpretación de cada empresa puede ser variada, por tanto, no se producirá alineamiento con los objetivos iniciales de RSC relacionados con el desarrollo sostenible.</p> <p>*La posibilidad de certificación corrige esta falta de alineamiento (guías de implantación, auditorías, registro de marca)</p> |

Fuente: Elaboración propia.

Las conclusiones obtenidas del primer período temporal del conflicto fueron las siguientes:

- La metodología aplicada de resolución de conflictos ha sido: ampliar la participación, consenso, estructuración en niveles de grupos de trabajos y apoyos técnicos.
- Se han aproximado las posiciones, lográndose borradores sucesivos de la norma. El GT 2 presentó al CTN 165 el borrador nº 19, susceptible de introducir cambios.
- Los atributos de la norma resultante, existencia, aplicabilidad, impacto y alineamiento, están afectados tanto por el conflicto de intereses inicial como por los subatributos de la metodología aplicada para la resolución de conflictos.

En el nivel decisorio superior ha reaparecido el conflicto básico de intereses (enfoque *shareholder* vs *multi-stakeholder*). No ha habido suficiente permeabilidad y comunicación entre los niveles de los equipos de trabajo. De hecho, se está cuestionando la eficacia del sistema de elaboración. Sin embargo, si el organismo certificador ejerce su poder mediador, mediante un mecanismo de conciliación basado en su capacidad negociadora, parece que la norma sería viable, es decir que existiría sin oposición, haciendo posible su aplicación.

Sin embargo, no se cumplieron las esperanzas del poder mediador de AENOR, comenzando un año de parálisis y silencio para los miembros del CTN y del GT2. No se convocaron las reuniones del grupo de trabajo que estaban previstas, ni se aportaron nuevos documentos de trabajo, ni existió comunicación a los miembros de los equipos de trabajo de cómo se desarrollaban las negociaciones que AENOR estaba manteniendo con la CEOE.

7.4.2 Planteamiento nuevo del conflicto: cambio de naturaleza del estándar

Sin embargo, durante ese periodo de falta de información a los miembros de los equipos de trabajo en AENOR, la CEOE formó en su seno un grupo de trabajo sobre RSC. Este nuevo grupo estaba formado por empresas representativas de diversos sectores, con posturas diversas sobre intereses y riesgos del desarrollo de la RSC en las empresas. Decidieron mantener una postura única hacia el exterior y será este grupo de trabajo el que dicte instrucciones a los representantes empresariales en el CTN 165 de AENOR. Elaboraron varios documentos internos para tomar una postura ante la norma. Cuando sus representantes regresan al CTN 165 es para proponer la creación de una guía orientativa, pero en ningún caso una norma certificable.

A partir de ese momento, el CTN se divide ante la opción norma o guía y se inicia una etapa de desconcierto. Se decide, ante el confusionismo de los términos, profundizar en las diferencias reales existentes entre ambas opciones, para mejorar el conocimiento de los representantes, lo que permitiría clarificar las posturas. Con este objetivo, el secretario del GT 2 de AENOR realiza un análisis sobre las diferencias entre una guía y una norma, que concluye que el nombre no es suficiente para su diferenciación, que lo verdaderamente importante es si es susceptible o no de certificación (AENOR 2003). Tratando de progresar en la elaboración, el grupo adhoc se reúne con el mandato de crear un documento que pudiera servir como guía o como norma, pero que recogiera los principios o requisitos en los que estuviesen de acuerdo ambas partes.

Tras varias sesiones, y a pesar de la buena voluntad de los asistentes, pronto se demostró la imposibilidad de proseguir en la elaboración de un documento sin saber si se trataba de una guía o de una norma. El propio lenguaje dividía a las partes, de forma que la redacción se realizaba con tiempos verbales alternativos, para que se utilizasen uno u otro según la decisión que se adoptase: debe/convendría para norma o guía. Ante la imposibilidad del consenso en este tema crucial, se forzó una decisión por votación, porque era insostenible la situación de parálisis en que se encontraba el CTN 165.

La toma de decisión

Tras la descripción realizada de los hechos y acciones de la fase 4ª del proceso, se expone a continuación, y con mayor profundidad, la toma de decisión en el CTN 165 y los conflictos aparecidos. Cabe señalar, que el análisis de las causas de este conflicto, tratamiento y resultados se ha visto facilitado por la aplicación de la teoría sobre el conflicto en las organizaciones y su resolución.

En torno al acto de la votación, como se anunciaba reñida, hubo una serie de actuaciones para el alineamiento de los votos: el empresarial en torno a la CEOE y varios grupos en torno a Amnistía Internacional. Por su parte la secretaria recordó las condiciones reglamentarias de delegación de voto etc. Los miembros de AENOR (secretarios, asesores) no tienen derecho a voto.

Los votos emitidos fueron del 50% para norma y del 50% para guía, un empate a falta del voto del presidente. Según está establecido en el Reglamento de los CTN, el presidente decide en caso de empate, y su voto fue favorable a la realización de una guía.

Esta apretada votación no satisfizo a nadie, porque indicaba una división de los representantes que estaban elaborando la norma en dos mitades opuestas, lo que dificultaba en extremo la realización del estándar. La parte perdedora pretendió impugnar la votación por cuestiones reglamentarias, pero la petición fue rechazada dentro del mismo CTN, si bien por escasa mayoría.

Se trata por tanto de una situación de parálisis, funcionalmente inoperante; esta situación está producida por tres factores:

- Existencia de dos posiciones antagónicas.
- Método de decisión: sistema de votación universal, cada persona un voto.
- Número similar de votantes en las dos posiciones.

Las soluciones a este tipo de conflicto pueden provenir de la modificación de cualquiera de los tres factores. De hecho, en el tiempo transcurrido desde entonces, se han

producido acontecimientos y decisiones que afectan a cada uno de esos tres elementos, y que dado su interés organizativo analizamos en detalle.

Existencia de dos posiciones antagónicas

Algunas organizaciones, si no triunfaba su postura, no estaban dispuestas a trabajar para la alternativa, a quien no concedían validez; como consecuencia se retirarían del grupo de trabajo. De hecho, tras la votación se han dado de baja tres ONGs.

Por su parte, la CEOE ya había anunciado que el mandato que tenía de sus representados era elaborar una guía y por tanto no podría continuar con una norma.

Sin embargo, otras organizaciones pertenecientes al grupo de interés de las ONGs, de los sindicatos, o de universidades y centros de investigación estaban dispuestas, a pesar de su voto a favor de la norma, a proseguir con la elaboración de una guía.

Además, las decisiones de los CTN tienen que ser revalidadas en el comité directivo de AENOR y no parecía previsible que éste aprobase ningún estándar con la oposición de la CEOE.

En consecuencia, parece que la solución de guía era la única viable. Este tipo de solución parece coherente con la situación de efervescencia y poca maduración del campo de la RSC, también está influido por la posición de ISO, de la que se trata en el próximo capítulo. Otra cuestión a considerar es, si el conflicto que se ha vivido por el cambio de naturaleza del estándar (se elaboró como norma durante tres años y luego se opuso la CEOE), será suficiente para destruir la capacidad de actuación de este CTN en cuanto a RSC se refiere.

A lo expuesto anteriormente cabe añadir que se han creado otros foros, independientemente del de AENOR, convocados por el gobierno, que podrán influir sobre posibles regulaciones legales de la RSC. Las organizaciones que defienden que haya regulación obligatoria de la RSC, pueden encontrar en dichos foros un marco más apropiado para la defensa de sus propuestas. Por ello, la coexistencia de varios foros persiguiendo objetivos diferentes puede afectar, entre otras razones, al interés de

algunos de los participantes actuales por permanecer en el grupo de trabajo de la guía RSC de AENOR.

Método de decisión: sistema de votación universal, cada persona un voto

A lo largo de los tres años en los que se estuvo elaborando un borrador de norma en el GT 2, no se llegó a votar, sino que las decisiones se tomaron por consenso. Sin embargo, al manifestar la CEOE su oposición a la naturaleza de norma, adujo la falta de representatividad de los participantes, con una escasa representación empresarial.

Las empresas más significativas en el campo de la RSC se presentaron entonces, de la mano de la CEOE, como candidatas a participar en la elaboración del estándar. Sin embargo, como se preveía que se iba a realizar en breve la votación decisoria sobre la naturaleza de la norma, hubo oposición a incrementar el número de votos de una de las posiciones. Como consecuencia, estas empresas mantienen desde entonces el estatus de observadores.

Se ha insistido en que el CTN 165 tiene que ser representativo de los seis grupos de interés reconocidos en la RSC y así se ha diseñado. Sin embargo no todos los grupos de interés han mostrado que valoraban la participación en la elaboración de la norma. De hecho el representante designado por la Administración no asiste nunca a las reuniones, y sólo hay una representación de consumidores presente. Por otro lado, las solicitudes de incorporación y las aceptaciones han ido modificando con el paso del tiempo el número de miembros de los otros grupos.

Han existido propuestas para dotar al CTN de un sistema de votación en que cada grupo de interés tuviera el mismo peso en las decisiones. Esto supondría, que dado que el número de organizaciones de cada grupo es distinto, el voto de cada una tendría un peso diferente. Así, el voto de la única representación presente de los consumidores tendría un voto que valdría 15 veces el del representante de la CEOE.

Para mitigar el efecto de este reparto de los votos se realizó una contrapropuesta, en la que el reparto entre grupos de interés no era igualitario, sino que se introducía una ponderación correctora. Ninguno de los grupos a los que se les disminuía su peso

paritario con esta propuesta (por ejemplo, los sindicatos) podían admitirla, por lo que también fue rechazada.

Otra de las circunstancias que alteran el voto ponderado por grupos de interés es la asistencia desigual a las reuniones. Al variar el número de representantes presentes en cada reunión, la ponderación de su voto tendría que recalcularse con la lista de asistencias.

Se descartaron por tanto las propuestas que se habían realizado, volviéndose a la situación vigente, de representación democrática universal, organización presente o representada un voto.

Esta decisión rechazaba por tanto las soluciones presentadas, pero trasladaba el problema al número de organizaciones que componían el CTN 165 y a si debía existir un número máximo de representantes por cada grupo de interés. Se trataba especialmente de dar una salida al caso de las empresas que se mantenían como observadoras. El número de organizaciones en cada grupo de interés queda afectado por:

- Número inicial de organizaciones.
- Procedimiento de baja de las organizaciones.
- Bajas voluntarias producidas.

En cuanto al procedimiento utilizado para las bajas cabe distinguir entre las realizadas a petición de la organización, que son automáticas, y las bajas disciplinarias. Hasta el presente se ha dado de baja a varios miembros no asistentes y que no excusaban su asistencia (aplicación del reglamento de los comités). Parece oportuno realizar una interpretación más estricta del texto del reglamento y no admitir las excusas si no se tiene verdadera participación –aunque sea a distancia- en los trabajos del comité.

Aún sin decidir si debe existir un número máximo de representantes de cada grupo, se ha llegado al acuerdo de tomar las decisiones por consenso. Se ha aceptado la definición de consenso de ISO. Esto parece un comienzo importante para la vuelta de la etapa de actividad en la elaboración de la norma, alejándose del conflicto. Se considera que ha

habido una influencia fuerte de las decisiones adoptadas en ISO sobre esta cuestión, que son las de tomar, dentro de los grupos de trabajo, las decisiones por consenso.

Número similar de votantes en las dos posiciones

En el apartado anterior se indicaba que al tomarse las decisiones por consenso se restaba importancia a las cuantificaciones.

No obstante, se está llevando a cabo un análisis en el seno del CTN de la composición de los grupos de interés, sobre el tipo de organizaciones que están integradas en ellos. Se observa el deseo de los integrantes de ser homogéneos; además estando reciente la votación que fue tan conflictiva, se percibe que el voto que se realizó influye en la decisión de considerar a una organización como miembro de su grupo.

Así las empresas no quieren en su grupo a las pequeñas consultoras, alegando que tienen interés de negocio en el estándar, no en la aplicación en su propia organización. Han sido reclasificadas al grupo de “asesoría e investigación”. Este grupo, que antes se denominaba “otros” se ha rebautizado como parte de la argumentación para que las pequeñas consultoras depusieran su oposición a no ser integradas con las empresas. La argumentación que esgrimieron de que eran PYMES, y que representaban a este colectivo que estaba ausente no les valió, por argumentar la CEOE que ella representaba a todas las empresas, cualesquiera fuera su tamaño.

Otro colectivo que era rechazado por miembros de su grupo era el de las Fundaciones (fundamentalmente medioambientales creadas con fondos empresariales) incluidas actualmente en el grupo de las ONG, donde permanecen hasta el momento. En la clasificación que se ha realizado de las organizaciones en el Capítulo 3, las fundaciones en estrecha conexión con las empresas se han incluido entre su grupo de organizaciones “instrumentales”.

7.4.3 Análisis de los conflictos observados

En este apartado, se analizan los conflictos organizativos que se han observado en la elaboración de la norma RSC, comentándolos a la luz de la teoría sobre el conflicto en las organizaciones. Para mejor comprensión se expone en primer lugar la teoría y en segundo lugar el hecho observado en que es de aplicación.

Para Fayol una de las funciones más importantes en la gestión de una organización es la coordinación, entendiendo por tal el enlace de los esfuerzos de los individuos para conseguir un objetivo común; además, la coordinación debe también ocuparse del proceso de gestión de los conflictos en la organización. (Fayol 1949). En entornos estables y con estructuras jerárquicas permanentes y reconocidas, la aparición del conflicto es la excepción, sin embargo, cuanto más variable es el ambiente y menos aceptada la autoridad, el conflicto es más frecuente.

El equipo que está realizando la norma tiene todos los factores que favorecen el conflicto señalados en el párrafo anterior. Un grupo de trabajo sobre una materia nueva como la RSC, no es un entorno estable y jerárquico, sino que sus miembros pueden ser variables y desde luego no admiten una autoridad única en el grupo. Por tanto, el conflicto tenderá a ser más frecuente.

“El conflicto es una característica familiar de la vida organizacional. Su causa fundamental es el egoísmo de los hombres, que suele manifestarse en objetivos, filosofías o métodos competitivos y en luchas de uno o más niveles o departamentos por dominar a los demás. Estos efectos los hace más graves la tendencia que tienen los miembros de una empresa a identificarse con metas de sus propias subunidades... El conflicto puede ser personal y originarse en los deseos íntimos... de algunos individuos... sin embargo interesa en particular el conflicto organizacional, es decir, el que nace de la estructura misma de la organización y produce diferencias en objetivos, misiones, etc.; ... Evitar o minimizar las consecuencias disfuncionales de tales conflictos constituye una función principal de la coordinación.” (Dessler 1993, p.134).

Dessler diferencia conflictos personales y conflictos organizacionales, ambos tipos de conflictos se han percibido a lo largo del proceso. Pero el que interesa sobre todo es el conflicto organizacional, provocado porque las organizaciones tienen objetivos bien diferentes en la elaboración de la norma/guía, tal como se explicitó en el Apartado 7.1.

Sin embargo, el conflicto organizativo no es siempre disfuncional, de hecho, es uno de los factores que acompaña al cambio. Requiere de capacidades nuevas y de organizaciones flexibles, que no se desarrollarían si no existiese una fuerte diferencia de opiniones. Pero sin embargo, si no se le pone remedio, el conflicto puede tener efectos graves y destructivos. *“El tiempo que se pierde en él y la mala voluntad que genera pueden apartar la atención de la obtención de las metas. Puede originar peleas, huelgas y otros hechos que dejan cicatrices de larga duración y hasta llegan a minar el bienestar emocional y físico de las personas afectadas, sobre todo si el ganar o el perder tienen poderosas consecuencias para el amor propio, los valores y las creencias de los participantes.”* (Dessler, 1993. p.135)

Para Dessler el conflicto puede ser terapéutico, motor de cambio, siempre que se gestione correctamente y se llegue a una solución; para lo cual se requieren capacidades nuevas, más dialogantes y organizaciones que puedan adaptarse gracias a su flexibilidad. El papel de coordinación lo ejerce AENOR, y por tanto es el órgano a quien corresponde evitar los conflictos, o caso de producirse, el gestionarlos. Además, en la estructura de los comités y grupos de trabajo hay puestos específicos de coordinación, como son los puestos de presidentes de los comités y de los grupos de trabajo (puede ser personal de AENOR o independiente) y sus secretarios (personal de AENOR). Algunos miembros del CTN 165, representantes de organizaciones, han llegado a solicitar una mayor definición y ejercicio de la labor de coordinación de los presidentes, como puestos clave en la dirección del proceso de elaboración.

En la circunstancia más conflictiva a lo largo del proceso, que fue la votación de la naturaleza del estándar que se estaba elaborando (norma o guía), faltaba definición en la consulta e información sobre las alternativas. Se observaba mayor diversidad en la postura de votación favorable a la norma. En cuanto a la información, faltaban datos sobre la viabilidad de la norma que podría provenir de: la negativa de las empresas a aplicarla o la probable negativa del órgano superior de decisión en AENOR a su

aprobación definitiva con la oposición de las empresas. Por tanto, cuando se votaba norma, se votaba un deseo probablemente no realizable; era en realidad un voto de castigo a la actuación de las empresas y de AENOR en el proceso de realización de la norma. Otros creían realmente en la viabilidad de la norma, por la posibilidad de su posterior implantación en organizaciones independientes al poder de la CEOE (tercer sector), o buscaban una mayor validez y valor al borrador 19º presentado en su día.

Para avanzar en el proceso de elaboración hubiera sido eficaz el diseñar la votación con una segunda pregunta, relativa a si se estaba dispuesto a seguir trabajando en el comité tras la aceptación de la opción que hubiera sido votada mayoritariamente. Pero no se realizó esta segunda pregunta que hubiera clarificado la situación. Al levantarse la sesión con una sola votación y ante el empate de los votos de ambas posturas, sólo salvado por el voto del presidente (a favor de guía), se abrió una nueva etapa de conflicto por la no aceptación de los resultados por parte de algunos de los partidarios de la opción “norma”.

Los factores organizativos que son fuentes potenciales de conflicto son:

- Interdependencia de las decisiones: a mayor interdependencia mayor es la posibilidad de conflicto. (Thompson 1967; Mahoney y Frost 1974).
- Diferencias en los objetivos y valores: cuando son diferentes y competitivos entre sí son fuente segura de conflicto. Además, dentro de los grupos competidores tienden a competir menos entre sí y a ser más leales a su propio grupo. Los miembros de cada grupo llegan a considerar enemigos a los miembros de otros grupos.

Respecto al primer tipo de factores que potencian el conflicto, las decisiones que se toman en la elaboración de la norma son únicas para el grupo, lo cual es un nivel aún de mayor potencialidad de conflicto que el de las decisiones interdependientes. En cuanto a las diferencias de objetivos y valores ya se ha indicado (Apartado 7.1) que hay intereses específicos en cada uno de los grupos representados, y no concordantes.

Los argumentos presentados por la CEOE para la no aprobación del borrador 19 de la norma fueron los siguientes:

- Términos poco precisos que podían interpretarse de formas diferentes.
- Pérdida del control de la gestión de la empresa, para ponerlo en manos de otros.

Tras la aparición del conflicto se produjo el fenómeno de aglutinamiento en torno a los dos grandes bloques: empresas y ONGs. Se comprobó el reforzamiento de la lealtad a estos grupos, así como la consideración de enemigos a los miembros del otro grupo. Ha sido bien patente la tendencia a la identificación de las organizaciones con la opinión de mayor fuerza en su grupo (CEOE para las empresas y Amnistía Internacional para las ONGs). Cuando alguna organización no sigue el alineamiento dentro del grupo, se produce una reacción que favorece la expulsión del disidente por parte de la mayoría.

Este conflicto organizativo alentó la desconfianza entre las partes; esa desconfianza se extendió entre los miembros de los grupos. Este hecho amenaza la viabilidad de una negociación cuando ésta debe basarse precisamente en la confianza.

Los estudiosos de las estructuras organizativas señalan que hay conflictos de tipo vertical, generalmente entre los superiores jerárquicos y sus subordinados, que pueden deberse no sólo a la diferencia real de objetivos e intereses, sino a la mala comunicación y a las actitudes y percepciones en cada nivel. Frecuentemente el conflicto vertical sufre el efecto de una espiral, haciéndose cada vez mayor. El conflicto comienza cuando el superior trata de controlar la conducta del que se encuentra a nivel inferior y éste opone resistencia; se produce entonces una mayor presión burocrática para hacer que las reglas se cumplan, lo que alimenta la resistencia.

En cuanto a las espirales de conflicto, se ha percibido cómo la aplicación de las reglas burocráticas para aumentar el control produjeron reacciones enconadas. Así, en el caso de las votaciones, la referencia a las normas reglamentarias estrictas para forzar el control por parte de los coordinadores produjo una reacción de cuestionamiento de la propia interpretación de las normas, así como de la forma en cómo éstas se habían aplicado.

Otro tipo de conflicto frecuente en las organizaciones, se produce cuando las personas se identifican con dos o más grupos que tienen valores, intereses y objetivos diferentes y aún incompatibles. Este es el problema estructural de las organizaciones matriciales, pero es un problema más general y frecuente en la sociedad; aparece cuando las personas pertenecen a varios grupos diferentes (que es lo habitual) y además estos grupos adoptan posiciones antagonistas para una determinada materia. En estos casos, se produce un conflicto de papeles y estas personas no saben por cual de las dos posturas optar, por lo que experimentan tensión y descontento que repercute en su desempeño.

En la elaboración de la norma se han percibido situaciones de conflicto personal en los miembros de las organizaciones que tenían una alineación menos clara con los dos bandos y que percibían ventajas e inconvenientes en una y otra posición.

La ambigüedad del papel a desempeñar es otra de las fuentes organizativas de la aparición de conflictos; se dice que hay ambigüedad cuando falta la información necesaria para conocer las funciones de un puesto o la forma de llevarlas a cabo, es decir cuando las tareas están mal definidas. Hay elementos organizativos que contribuyen a la ambigüedad:

- Tamaño de la organización.
- Complejidad y crecimiento.
- Cambios frecuentes en la estrategia y la tecnología de la empresa.
- Falta de comunicación interna.

La ambigüedad crea insatisfacción y ansiedad, y ambas son causa de conflictos.

Aunque el párrafo anterior se refiere a la definición de tareas de un puesto, también es de aplicación a la falta de instrucciones claras para la toma de decisiones. Se observa falta de información en las organizaciones respecto a los temas tratados. El problema personal de la ambigüedad en el papel a desempeñar ha sido más patente en los representantes de las organizaciones que no tienen un objetivo de lucro. Se ha observado en general que se cumplía “la dificultad de la dirección por valores”, una de

las características de la gestión de este tipo de organizaciones. La falta de claridad en los objetivos de las organizaciones impedía a sus representantes tener una visión única del papel a desempeñar. Esto también les concedía un mayor grado de libertad, que unido a la información incompleta, les podía acercar al estado de ansiedad; éste se materializaba, se hacía tangible, si en la negociación había que optar, clara e individualmente, por una alternativa. Es decir, las votaciones para la toma de decisiones generan ansiedad en los representantes cuando no tienen claro qué opción elegir.

Sin embargo, el alineamiento con los bloques ha supuesto una disminución de la ambigüedad y, en cierta forma, una disminución de ese tipo de tensión.

La ambigüedad puede residir también en la propia definición de las alternativas, cuando no están claramente formuladas, o cuando falta información realista sobre sus consecuencias. En el planteamiento de las alternativas, corresponde en último término al coordinador asegurar que se cumplen las dos condiciones: claridad en la definición y suficiente información. Sin embargo, si el ambiente es de conflicto, el papel a desempeñar por el coordinador se complica, pues su actuación puede considerarse como un intento de control aplicando la jerarquía autoritaria. Se produce así una ausencia de actuación de coordinación en muchos casos, con lo que la situación queda sin dirección.

Conflictos en la implantación de la RSC que condicionan la negociación de la norma/guía

Hay otro tipo de conflictos, en las organizaciones de un cierto tamaño, entre la línea y las direcciones corporativas que desempeñan actividades funcionales. El conflicto surge porque su actividad es interdependiente, los puestos de línea consideran a los de staff como reductores de su autoridad y el éxito de los puestos del staff depende de la aceptación de sus propuestas por parte de la línea. Además, los ocupantes de los puestos de staff frecuentemente tienen determinadas características en contraposición a los de línea:

- Suelen estar más cerca de la cúspide jerárquica.
- Tienen características personales de mejor formación.

- No tienen una promoción clara en cuanto a niveles que recorrer por lo que suelen tener interés en ampliar su campo de acción.

Este tipo de conflicto se produce en ocasiones en las direcciones funcionales que se ocupan de la RSC en las empresas; las actividades y tareas relativas a la RSC pueden asimilarse a otras desempeñadas por los staff ante la línea. La relación entre staff y línea es uno de los elementos más estudiados y bien conocidos en la teoría de la organización. En aquellas grandes empresas en que se han creado direcciones específicas para la gestión de la RSC, estas direcciones están centralizadas para toda la empresa o grupo; suelen estar integradas en las direcciones generales corporativas de Reputación Corporativa. A menudo los representantes de las empresas han puesto de manifiesto que en sus propias organizaciones “*tenían otra negociación que ganar*”. En la Figura 7.1 *Proceso de elaboración norma RSC AENOR y efectos sobre el producto resultante*, se representa esta relación de retroalimentación, de influencia de los sistemas de gestión futuros de la RSC sobre el diseño y elaboración del propio estándar; esa influencia se ejecuta a través de los futuros implantadores, que forman parte del equipo elaborador de la norma/guía.

El tipo de coordinación más apropiado en una organización depende de la clase de actividades que tengan que realizarse. Cuando los problemas se repiten, son de rutina, la coordinación puede realizarse mediante programas preestablecidos, que indican qué actividades se deben realizar y en qué momento. (March y Simon 1987). Cuanto más compleja es la problemática planteada y menos estructurada esté, las decisiones tendrán que ser más imaginativas y podrán estar prefijadas en menor medida. Cuanto más inusual y ambiguo sea el problema, la decisión tiene que ser más innovadora, puede utilizar en menor medida el sistema adaptativo y queda alejado de la decisión rutinaria. (Hellriegel y Slocum 1989; Boulton 1984; Cuervo 1999).

Uno de los cometidos de la estandarización de los sistemas de gestión es encontrar esos programas preestablecidos que faciliten la forma de resolver problemas. La resolución de problemas forma parte del sistema de gestión de una organización. La estandarización de una actividad o un conjunto de materias que formen un campo de conocimiento, será tanto más fácil y apropiada cuanto más conocidos sean los problemas y sus soluciones. Este es uno de los grandes temas en discusión en el campo

de la RSC: si es o no apropiado realizar su estandarización en el momento actual. En contra de la estandarización de la RSC se argumenta que tiene carácter de aglomerado y que sus integrantes se encuentran en diferentes situaciones de desarrollo. Así, el componente de medioambiente resulta conocido y experimentado y de hecho ya hay sistemas normalizados de gestión, por el contrario, en el campo social o de derechos humanos hay mayor heterogeneidad; de hecho, superado un mínimo común denominador, pueden encontrarse varios criterios con valoraciones normativas.

A lo largo de las sesiones se ha indicado repetidas veces que el momento en el que se inició la elaboración de la norma (año 2000) el entorno no estaba suficientemente maduro para ello, no había criterio ni experiencia. *“Si lo hubiera habido no se hubiese comenzado una norma, sino una guía que es lo que ahora se propone”*, según señalan los representantes empresariales. *“No sabíamos lo que significaba la RSC, y ahora las empresas que nos preocupamos de ello ya tenemos experiencia, hemos trabajado con distintos instrumentos, enfrentado con la problemática y buscado soluciones.”*

7.4.4 La posición del organismo normalizador tras el conflicto

Aunque AENOR trató de mediar con la CEOE al más alto nivel, cuando constató que a la parte empresarial no le interesaba una norma de RSC por el momento, procuró en lo posible que el conflicto fuera diluyéndose, tratando de evitar el enfrentamiento entre las partes. El largo conflicto desgastó a los responsables en la estructura organizativa de AENOR (división de desarrollo estratégico y corporativo), que, además, fueron objeto de acusaciones de actuación parcial por los representantes de algunos grupos de interés. Con ello, resultó evidente que las perspectivas iniciales sobre la estandarización de la RSC no se habían cumplido en absoluto y había surgido un camino cuajado de dificultades.

El CTN 165 ya ha aprobado dos normas experimentales, la relativa a los productos financieros éticos y la relativa a la gestión de las ONG, que no han producido perturbaciones ni conflictos. Sin embargo la relativa a los productos financieros éticos

iba a utilizar en su cartera de inversiones a las empresas que obtuvieran el certificado de RSC, con lo que de alguna forma se ha quedado sin utilidad y aplicación.

El interés estratégico de AENOR en este momento está dirigido hacia campos con mayor perspectiva comercial y menor conflictividad, como es el del respeto medioambiental. Aún cuando el respeto al medioambiente sea uno de los principios de la RSC, tiene su propia entidad, y AENOR lo considera separadamente.

El planteamiento que inicialmente se había realizado en AENOR y al que se hace alusión en el Apartado 7.1 cuando se analiza la etapa de decisión, queda reflejado en la Figura 7.3 *Contribución de AENOR al desarrollo sostenible*. (Tejera 2002). En la figura se representan las contribuciones (presentes y en proyecto) de AENOR a los tres ejes del desarrollo sostenible: económico, social y medioambiental y, de forma complementaria, las validaciones a los informes de sostenibilidad. Cabe destacar, que esta figura corresponde a la visión que tenía AENOR, en 2002, del posible auge normativo en torno al desarrollo sostenible. Se observa que se asigna la actuación del CTN 165 gestión ético-social, al eje social; pudiera ser significativo que se haya representado a los sistemas de gestión RSC, a desarrollar por ese comité técnico de normalización, sólo en uno de los tres ejes, no recogiendo el resto de los principios de la RSC.

Figura 7.3 Contribución de AENOR al desarrollo sostenible

Fuente: Jose Luis Tejera . UNE nº 158, pag. 49.

Como planes de futuro en la visión de 2002 de AENOR se apunta también la posible estandarización sobre el eje económico: actividades económicamente viables (solvencia financiera y rentabilidad).

Pero sobre todo, lo que destaca en ese esquema, es el fuerte desarrollo del eje medioambiental. Y es precisamente ese crecimiento del eje medioambiental el que está absorbiendo la actividad actual de AENOR (tres años después) en cuanto al desarrollo sostenible. Además, se han abierto nuevas oportunidades comerciales con la entrada en vigor del protocolo de Kyoto; AENOR ha empezado a certificar proyectos de empresas españolas en países en vías de desarrollo, mostrando que cumplen los requisitos de Kyoto para la obtención de certificados de reducción de emisiones (bonos de carbono). En abril de 2005 AENOR fue acreditada por la ONU como entidad operacional designada para actuar en el programa de mecanismos de desarrollo limpio, lo que le abre nuevas perspectivas de actuación (a esa fecha sólo había cinco organismos acreditados).

En cualquier organización, la estrategia de diversificación requiere tener una cierta capacidad para no aventurarse demasiado en los nuevos productos, sin correr riesgos excesivos y poder retirarse cuando éstos fallan, o al menos mantenerse en posiciones no consumidoras de recursos. Y sobre todo, desarrollar aquellas líneas que se están mostrando más fructíferas. Las perspectivas de los “productos” medioambientales, los sitúan como productos “estrella”, en los que hay que seguir invirtiendo.

7.5 FASE DE ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

En esta etapa, la actual, del proceso de elaboración del estándar se comienza a realizar una guía no certificable. Una de las primeras decisiones del CTN 165 ha sido la de no volver a realizar votaciones, sino tomar las decisiones por consenso. Para llegar a este acuerdo, se ha tomado la referencia de ISO, así como de otros órganos en los que existen representaciones tripartitas (administración/empresas/representantes de los trabajadores).

Antes de proseguir en esta investigación con el análisis de los hechos, se realiza una pequeña referencia teórica sobre la naturaleza y requisitos de la toma de decisiones por consenso, que se expone a continuación.

Entre las alternativas a la autoridad en la toma de decisiones en un grupo se encuentra el consenso. Consenso es cualquier medio razonable y aceptado de agregar intereses individuales. Para conseguir el consenso debe haber iguales condiciones de información entre los miembros y similitud de intereses; es sobre todo apropiado para grupos pequeños. Cuando los intereses no son los mismos, puede llegarse a acuerdos a través de la negociación, y el coste del acuerdo es el coste de la negociación. Si lo que difiere es la información pero hay igualdad de intereses, se deberá, previamente al consenso, realizar un intercambio de información entre los miembros; el coste del acuerdo será el de obtener y guardar la información.

Para la toma de acuerdos en un grupo hay otra alternativa a la autoridad, una cierta autoridad impersonal basada en los principios éticos y la moralidad, a quienes se les

denomina “instituciones invisibles”. *“Desde una óptica racional, la ética y la moralidad existen porque se han demostrado eficaces en la consecución de beneficios mutuos. El acuerdo en la confianza mutua no es algo que se pueda comprar o vender, o que pueda asegurarse a través de la firma de un contrato. La sociedad, en su evolución y madurez desarrolla e institucionaliza principios éticos y normas de conducta que facilitan la convivencia pero que no están sancionados en su incumplimiento por leyes penales, sino por la moralidad colectiva.”* (Salas 1987 p.285)

En la etapa de intentar que el documento sirviera tanto para guía como para norma hubo varias reuniones, entre Telefónica, CEOE, Amnistía Internacional, UC3M e ISF, en las que se decidió que era imposible avanzar.

El GT 2, que es el que se debe ocupar de desarrollar la guía, ha tenido una nueva reunión en julio de 2005, después de un largo lapso de tiempo. AENOR parece decidida a sacar la guía, lo que pondría un punto final “honroso” a todo el largo período de negociaciones. Las empresas parecen interesadas en sacarla adelante, las ONG son la incógnita después de las bajas producidas.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo se ha analizado el proceso de elaboración de la norma de RSC en AENOR hasta un borrador muy avanzado y también su interrupción por la oposición de las organizaciones empresariales. Se han analizado los conflictos existentes entre las partes negociadoras, sus objetivos e intereses, y los mecanismos utilizados en la solución de conflictos.

