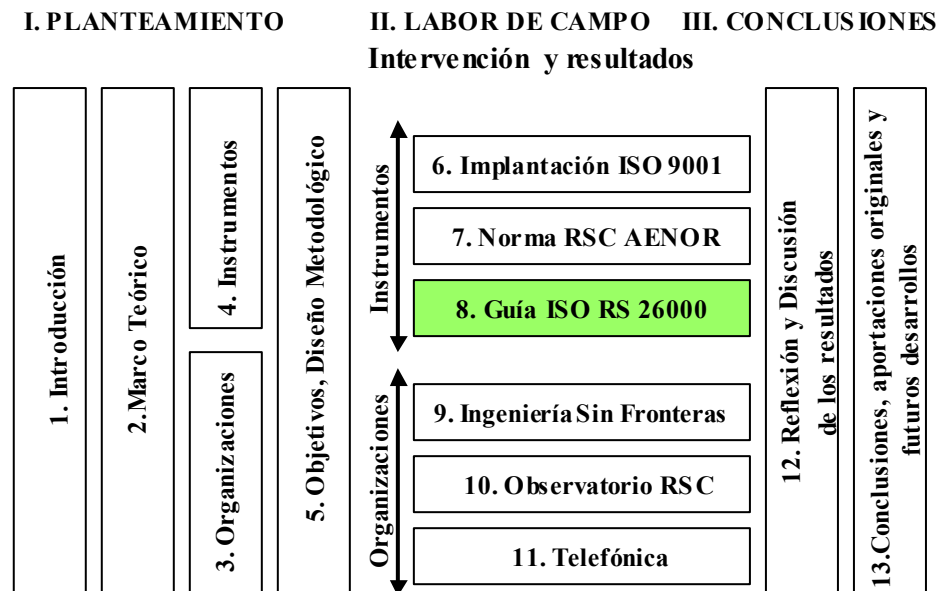


CAPÍTULO 8

PROCESO DE ELABORACIÓN INTERNACIONAL DE LA GUÍA ISO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. ISO 26000



CAPÍTULO 8

PROCESO DE ELABORACIÓN INTERNACIONAL DE LA GUÍA ISO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. ISO 26000

En el campo de la responsabilidad social corporativa se están desarrollando numerosas iniciativas y estándares en los distintos países, o incluso internacionalmente, con variedad de criterios y terminología, lo que ha originado confusión e inoperancia. Esta situación provocó que se hicieran propuestas a la Organización Internacional de Normalización (ISO) para que clarificase la situación mediante la realización de un estándar internacional. La confianza en que la metodología de ISO pueda ser una solución conveniente para el campo de la RSC, se fundamenta en el éxito con el que se resolvieron las dificultades para la implantación mundial de los sistemas de gestión de la calidad y del medioambiente al basarse en las normas ISO.

Tras un proceso de análisis, la secretaría de ISO propuso la creación de un nuevo estándar, de aplicación internacional: una guía ISO de responsabilidad social (RS). Los organismos nacionales de normalización de cada país, que constituyen el órgano para la toma de decisiones dentro de ISO, aceptaron la propuesta y decidieron, tras votación individualizada, la elaboración de una guía ISO no certificable de RS. En la denominación “responsabilidad social” se prescinde del término “corporativa” (C), que solía utilizarse, indicando así que el campo de aplicación se refiere a todo tipo de organizaciones, sean grandes corporaciones, pequeñas empresas u organizaciones de naturaleza diversa. En realidad, en el lenguaje común, se utilizan alternativamente responsabilidad social (RS) y responsabilidad social corporativa (RSC) con el mismo significado.

El esfuerzo que internacionalmente, se le ha solicitado a ISO, es el mismo que, en España, se le solicitó a AENOR y que se ha analizado en el capítulo anterior.

A lo largo del Capítulo 8 se analizan los retos que suponen la creación y aplicación internacional de la guía ISO de RS, la forma en la que el proceso de elaboración pretende afrontar esos retos, así como la experiencia de las primeras etapas de este proceso. En las etapas ya realizadas se incluye la fase organizativa llevada a cabo en la reunión plenaria celebrada en Salvador-Brasil en marzo del 2005 y el arranque del trabajo de los “*task-group*” TG (equipos de trabajo para desarrollar una tarea concreta). La nueva guía se codifica de acuerdo con la metodología ISO con un número, quedando identificada como ISO 26000.

En el largo proceso de elaboración se han diferenciado seis fases sucesivas (Figura 8.1 *Proceso de elaboración de la guía ISO de Responsabilidad Social. ISO 26000*): la atención se centra fundamentalmente al análisis organizativo de las fases ya realizadas, aunque también se realizan reflexiones y proyecciones sobre el resto del proceso. En conjunto el proceso abarca un período de siete años y medio.

La metodología utilizada para el análisis e investigación ha sido la de trabajar desde dentro (“*Insider Action Research*”), formando parte de los expertos que participan en la elaboración de la guía. La doctoranda es miembro del ISO/TMB/WG SR (WG el grupo de trabajo ISO de responsabilidad social) en la representación española; su nombramiento corresponde al grupo formado por entidades de normalización, universidades y centros de investigación.

Tal como se indicaba en la exposición metodológica, los temas analizados a lo largo de la investigación sirven de base y apoyo a otros elementos, que se exponen en capítulos posteriores. Las materias tratadas en este Capítulo 8, están especialmente vinculadas con las siguientes materias, ya analizadas en capítulos anteriores:

- La organización de ISO y su metodología, que aquí se estudia en la elaboración de la guía ISO 26000, también ha sido referenciada en el Capítulo 6, al tratar la norma ISO 9001 de sistemas de gestión de la calidad y en el Capítulo 7, al tratar la norma RSC en preparación en AENOR, comentando su papel en la estandarización de los sistemas de gestión y de los productos. El análisis actual, realizado desde dentro, es aplicado a su funcionamiento en un proceso concreto.

- A medida que se avanza en el proceso de elaboración de la guía ISO 26000 se constata que los equipos de trabajo utilizan otros instrumentos RSC como referencia y base de partida. Estos instrumentos fueron descritos y analizados en el Capítulo 4. *Análisis general y enfoque por procesos de los instrumentos para el desarrollo de la RSC*, en el que se definían los diferentes tipos de herramientas utilizadas para promover la RS así como sus elementos característicos.

La elaboración de la guía ISO de RS utiliza la metodología ISO para la realización de los estándares, lo que supone la utilización de “rutinas” que facilitan la organización y la toma de decisiones. Así mismo, la experiencia acumulada en la implantación de otras normas ISO influye en el diseño del nuevo estándar, evitando las características que puedan dar lugar a problemas. En el Capítulo 6 *Familias de instrumentos y antecedentes. sistema de gestión de la calidad ISO 9001, implantación y aseguramiento en Repsol Butano* se analizaba el proceso de implantación de los sistemas de calidad basados en las normas ISO 9001 y su relación con el diseño y las características organizativas de la empresa. Estos antecedentes son particularmente útiles en lo referente a las inercias y resistencias a vencer en las organizaciones para la implantación de un nuevo sistema de gestión, las vías de expansión de los sistemas y su perdurabilidad.

En cuanto a la materia analizada en el Capítulo 7 *El proceso de estandarización de la RSC en AENOR: de norma a guía*, se ha constatado que se producen relaciones de paralelismo y retroalimentación entre ambos procesos de elaboración, el de la guía ISO y el de la norma AENOR.

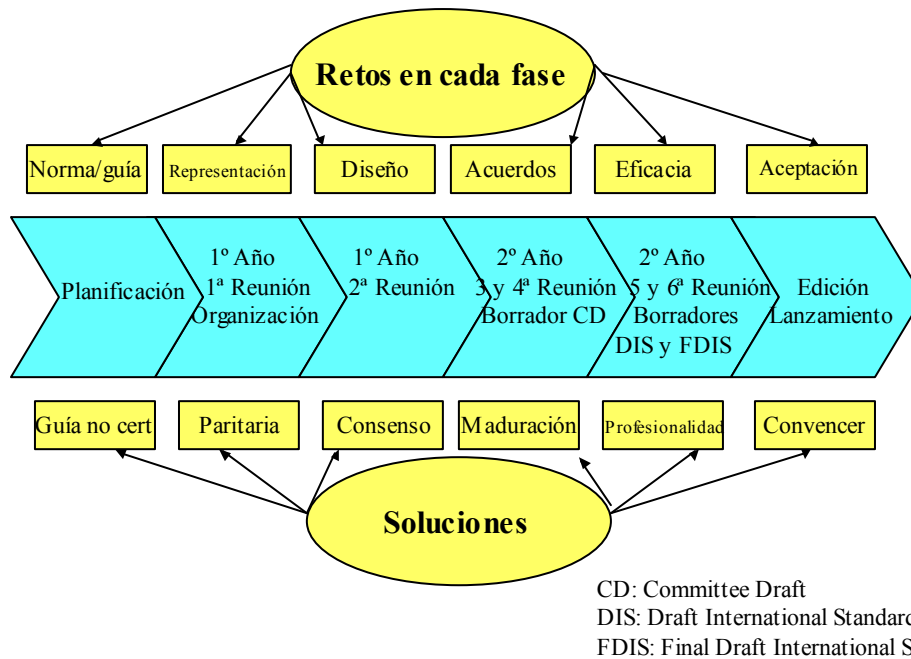
Para describir el proceso de elaboración de la guía ISO 26000 se seguirá el mismo modelo que ya se introdujo en la descripción del enfoque por procesos en el Capítulo 4, Figura 4.3 *Elaboración de instrumentos RSC. Modelización del proceso clave nº 1 (Diagrama de bloques)*, si bien introduciendo sus características específicas. En la Figura 8.1 *Proceso de elaboración de la guía ISO de responsabilidad social. ISO 26000*, se representa el diagrama de procesos, distinguiendo las sucesivas fases previstas en el proceso de elaboración.

Las fases son las siguientes:

- 1ª Fase de estrategia y planificación
- 2ª Fase de organización
- Fases de realización (diseño y elaboración del documento)
 - o 3ª Fase preparatoria
 - o 4ª Fase primeros borradores
 - o 5ª Fase aprobación diseño final
- 6ª Fase de publicación y lanzamiento

Se observa que no se ha incluido la última fase prevista en el modelo de la Figura 4.3, la de control de la utilización y nuevas ediciones, que pertenece a etapas más lejanas del instrumento. En la misma Figura 8.1 se destaca una selección de los principales retos planteados en cada una de las fases, así como la solución adoptada o prevista. Todo ello será objeto de análisis en los correspondientes apartados de este Capítulo 8, que seguirá el mismo orden que las fases del proceso de elaboración de la guía ISO 26000.

Figura 8.1 Proceso de elaboración de la guía ISO de Responsabilidad Social. ISO 26000



Fuente: Elaboración propia.

8.1. FASE DE ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN: EL PROCESO DE DECISIÓN

En la primer fase se lleva a cabo la estrategia y planificación de ISO respecto al campo de RSC. Comprende el proceso de decisión sobre la conveniencia de emprender la elaboración de la guía ISO 26000 y las actividades de planificación que acompañan a la puesta en marcha de la decisión adoptada. Esta fase ha tenido una duración de cuatro años, comenzando por la decisión 18/2001 del Consejo de ISO de encargar al COPOLCO (Comité de la política de consumo) un estudio sobre la RSC, hasta la aprobación definitiva en diciembre de 2004. A lo largo de este período se han llevado a cabo estudios en distintos niveles, recabando la opinión de otras organizaciones y valorando las ventajas e inconvenientes así como sucesivas reuniones de trabajo.

Dentro de la decisión de realización del estándar se encontraba otra decisión vinculada, la de si la naturaleza del estándar debería ser la de norma o guía. La decisión fue afirmativa en cuanto a la realización de un estándar, y en cuanto a la naturaleza se

decidió que fuera una guía no certificable. Es posible que esta alternativa de guía no certificable haya sido la única posibilidad real de iniciar la estandarización, y que de no existir este estándar más flexible la decisión hubiese sido negativa.

La metodología a aplicar a un proceso de estandarización está condicionada por el tipo de producto a elaborar. Las imprecisiones todavía existentes en las definiciones y la dificultad añadida de las valoraciones normativas, aconsejaron la utilización de un tipo de estándar más de orientación que normativo. Por ello se decidió la elaboración de un estándar bajo la forma de guía y no de norma. Ha sido práctica habitual, dentro de los procesos de estandarización, que aquellos productos o sistemas de gestión que correspondieran a una fase incipiente del ciclo de maduración del sector o de la materia, fuesen regulados inicialmente mediante guías. Estas guías pueden evolucionar en las fases de maduración a auténticas normas.

Paralelamente, se tomó la decisión expresa de que el estándar no fuera certificable. Esto viene a reafirmar, que el objetivo perseguido con la estandarización del campo de la RS es servir de apoyo y consejo a aquellas organizaciones (empresas, instituciones...) que pretenden asumir y mejorar su RS, pero no se desea certificar que se ha alcanzado determinada posición en RS. Otra cuestión a debatir será el cómo y mediante qué, la implantación de la guía contribuirá a la confianza de los grupos de interés en la RS de la organización. Cómo, por ejemplo, se indicará en la guía la manera de facilitar la transparencia de la información y la validación de los datos.

Antes de llegar a la decisión de elaboración de la guía fueron abundantes las dudas y controversias sobre el interés de dicha elaboración, en el apartado que sigue se recogen algunas de las principales razones aducidas.

8.1.1 Controversia sobre la conveniencia del estándar de RS

La creación de un estándar internacional de RS supone ventajas de credibilidad y fiabilidad sobre los estándares nacionales, pero también inconvenientes. Así algunos analistas observan que la amplitud del campo de la RS y su complejidad puede ser un factor que no haga aconsejable una norma internacional. Estos analistas consideran

ventajosa la aproximación y especificidad de los estándares nacionales o de sector, que resultan más clarificadores y operativos que un estándar internacional.

Para otros expertos, un estándar internacional podría concebirse como un marco o esquema, que estableciese una serie de pautas, y bajo dicho marco podrían desarrollarse los estándares de ámbito menor: nacionales, sectoriales o por elementos. De aceptarse este planteamiento, la elaboración de la guía iría dirigida a crear una estructura en árbol, de la que dependieran familias de normas de menor nivel.

Otra de las problemáticas que anticiparon los analistas está relacionada con la naturaleza de la RS y su regulación. Un estándar internacional sobre RS podría basarse en normas ya existentes, que son universalmente reconocidas y aceptadas. Pero estas normas se han elaborado a través de las negociaciones de los gobiernos, que son los que tienen competencia sobre ellas y no son apropiadas para procesos de estandarización. Una de las primeras manifestaciones de esta dificultad surgió ya en fases preliminares de la elaboración del estándar, con la oposición mantenida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, ILO en sus siglas en inglés), y a la que se hará referencia posteriormente. Se evidencian por tanto importantes retos organizativos para desarrollar la guía internacional de RS, de competencias funcionales y jerárquicas.

El período de reflexión y acuerdo de algunos de los elementos integrados en la RS como es el de medioambiente ha llevado muchos años, y todavía está en plena evolución. Para los detractores del comienzo de la elaboración de un estándar internacional, el campo de la RS todavía no está maduro, y es demasiado pronto para comenzar. Señalan como eventual peligro que la realización del estándar pueda cortar la evolución del campo de la RS, su innovación, e impedir su regulación por otros medios. Uno de los componentes de la decisión que ha originado más controversia ha sido establecer el momento idóneo para iniciar la elaboración del estándar RS. Este componente ha influido decisivamente en que se adopte para el estándar la forma de guía y no la de norma.

La existencia de estas argumentaciones en contra originó que la decisión de comenzar la elaboración del estándar no fuera unánime. Sin embargo, una vez adoptada la decisión afirmativa por el voto de la mayoría, todo el peso de la organización ISO apoya el éxito

del proceso. En el apartado siguiente se analizan los factores positivos que aconsejaron la decisión favorable a la realización del estándar.

8.1.2 Factores positivos para la elaboración por ISO de un estándar internacional de Responsabilidad Social

Del análisis efectuado se concluye que hay dos tipos de factores que llevan a ISO a comenzar la elaboración de una guía de RS: el primer tipo está relacionado con su posición de liderazgo en la actividad de estandarización, y el segundo con la valoración positiva que las instituciones están haciendo de la RS. A continuación se desarrollan los factores impulsores de los dos tipos mencionados.

8.1.2.1 Factores positivos relacionados con la posición de liderazgo de ISO en el sector de la estandarización

ISO fue requerida por varios de los entes nacionales de normalización y por organismos internacionales para que realizase un estándar internacional de RS, basándose en los siguientes argumentos:

- La situación actual de estandarización de la RS es de proliferación de estándares, por tanto de desconcierto entre empresas y grupos de interés: se necesita clarificación. La amplia implantación de los estándares ISO les confiere un elevado poder de influencia y aceptación.
- Un estándar internacional emitido por ISO, dada su proyección, facilita la homogenización de los procedimientos a escala mundial, lo que disminuye los costes de información en las transacciones y facilita los intercambios, tanto nacionales como internacionales. Este elemento tiene mucha repercusión en la economía globalizada.

ISO ha elaborado sistemas de gestión de la calidad y del medioambiente; con la RS se presenta la posibilidad de una ampliación del campo a estandarizar, una nueva generación de estándares con sinergia con los anteriores. Además, la RS incluye

elementos de los dos sistemas de gestión indicados y comparte con ellos recursos y capacidades de la organización. Por tanto, el que ISO acometa la estandarización del campo de la RS es:

- Una vía de desarrollo natural de su campo de actuación.
- Un medio para evitar incompatibilidades y problemas en la implantación de un sistema de RS bajo otra nueva metodología con los ya implantados bajo normas ISO 9000 y 14000.

Hay otro elemento que favorece el que ISO no mantenga una postura inmovilista y acepte nuevos retos en estándares relacionados con la gestión de las empresas. Se trata de la presión competitiva que sobre los sistemas de gestión ISO ejercen los sistemas de excelencia en la gestión, adoptados por las empresas más punteras.

8.1.2.2 Factores positivos relacionados con la valoración institucional positiva de la RS

Hay una valoración positiva institucional (ONU, OCDE, UE, Gobiernos) de la RS, apoyada por acciones de promoción directa, que está expandiendo el enfoque RS entre empresas y otras organizaciones. La razón para esta valoración positiva de la RS es que se considera uno de los factores necesarios para el logro del desarrollo sostenible. Se considera que la RS puede cubrir ciertos fallos de mercado (como las externalidades) y las imperfecciones de la regulación pública. Uno de los datos de los que se parte es el de los desniveles de regulación existentes entre países, que se han evidenciado con la globalización económica.

La expansión mencionada del enfoque de RS afecta a casi todos los sectores de actividad, aunque hay razones que motivan que ciertas organizaciones y sectores sean más sensibles y receptivos que otros. Una organización como ISO del sector de la

estandarización y con fuertes conexiones con las instituciones, es sensible y receptiva al enfoque RS.

Cuando una organización decide asumir un enfoque de RS, debe comenzar por realizar una diagnosis de la situación en que se encuentra, para conocer en qué elementos el fallo es mayor, y señalar las fortalezas de la organización (sea una empresa u otro tipo de institución). Es decir, comenzar por un análisis DAFO referido a la RS. De esta forma podrá establecer un ranking de prioridades para diseñar la planificación de las acciones RS a llevar a cabo. Uno de los hechos organizativos bien probado es que las organizaciones son más eficientes en la realización de acciones correspondientes a su propia especialización o campo, para las que mantienen ventaja en comparación con otras empresas de otro sector. Por tanto, si una organización cuyo cometido es la estandarización (como ISO), desea realizar acciones de RS, la mayor eficiencia, la mayor repercusión en el desarrollo sostenible, la obtendría si destina sus esfuerzos a estandarizar la RS. La asunción por ISO de la elaboración de un estándar de RS, es una decisión que puede tener una gran repercusión en la promoción mundial de la RS.

Sin embargo, la asunción de la elaboración de un estándar internacional de RS de amplia aceptación es un objetivo lleno de dificultades. En los apartados siguientes se analizan los retos más importantes y los medios que se están desarrollando para superarlos.

8.1.3 Retos principales para cumplir los objetivos de ISO

El Advisory Group en RS de ISO finalizaba en abril de 2004 el informe que se le había solicitado para analizar la situación de la RS. Este informe tenía que sentar las bases para tomar la decisión de si comenzar o no el estándar internacional. En el informe se indicaba:

Desde una perspectiva de política pública, un estándar internacional será deseable si puede ayudar las acciones de RS en cuanto a promoción del desarrollo sostenible:

- *Liderando el desarrollo de mejores regulaciones en RS*
- *Ayudando a las organizaciones a implantar la RS más fácilmente*
- *Ayudando a crear incentivos económicos para tomar acciones responsables socialmente.* (ISO Advisory Group on Social Responsibility, 2004, p.60)

De los tres grandes requisitos señalados, el primero está relacionado con el proceso de elaboración del estándar, el segundo con el resultado de la elaboración y el proceso de implantación en las organizaciones, y el tercero -al indicar la eficacia del incentivo económico- resalta el beneficio como el objetivo de la organización con actividad económica.

A continuación se indican cuáles son los retos planteados por esta triple condición, pero sólo como anticipación a su desarrollo posterior a lo largo del capítulo, en que se analizarán junto con las soluciones adoptadas o previstas.

8.1.3.1 Liderar el desarrollo de mejores regulaciones en RS: retos

Para lograr un estándar que pueda ser líder en la regulación de la RS, es necesario que en su proceso de elaboración se tengan en cuenta los siguientes factores:

- Conseguir la representatividad del equipo elaborador.
- Formalizar alianzas y coordinación con las organizaciones que regulan campos relacionados e integrados en la RSC.
- Aplicar metodologías organizativas eficientes.
- Aplicar metodologías eficientes de realización de estándares.
- Disponer de miembros de los grupos de trabajo con profesionalidad.
- Contar con el apoyo institucional de las organizaciones y lograr la resolución de los conflictos.

8.1.3.2 Ayudar a las organizaciones a implantar la RS más fácilmente: retos

Entre los factores que determinan el éxito de un estándar es determinante el buen diseño del estándar. Entre las características de diseño debe encontrarse la exigencia de la facilidad de implantación. Sin embargo una cosa es que sea claramente interpretable y proporcione herramientas que faciliten el incremento de la RS de la empresa y otra es que su nivel de exigencia sea tan bajo que todas las organizaciones lo cumplan sin esfuerzo. Cuando en el Capítulo 7 se analizaba el proceso de elaboración de la norma RSC de AENOR y la situación de conflicto producida, se indicaba cómo los conflictos de intereses (unos quieren requisitos muy exigentes y otros desean lo contrario) influyen sobre los atributos del estándar que se está elaborando.

Si la guía resulta un instrumento eficaz para su enfoque RS, habrá mayor número de organizaciones que implanten la guía. Además la implantación será tanto más amplia cuanto más aceptación haya tenido el desarrollo de la elaboración entre los distintos grupos de interés, cuanto más compromiso de futuro en la aceptación y promoción de la guía. En suma en sentirse responsables respecto al instrumento realizado.

Así mismo, y en un entorno con cambios rápidos el éxito de este estándar depende también de la evolución del propio enfoque de la RS, y de la evolución de otros instrumentos, así como de la posición reglamentaria de los gobiernos. Por último, y como para cualquier producto, su buen lanzamiento, promoción etc., contribuirán poderosamente a su amplia difusión e implantación.

En la actividad que están desempeñando los grupos de trabajo, se ha hecho evidente cómo el diseño y la elaboración pueden influir en la amplitud posterior de la implantación. Uno de los debates más encendidos en el inicio del diseño, en el período abril a mayo de 2005, gira alrededor de la estructura del estándar. Las dos posturas mantenidas son:

- Promover la aproximación a los sistemas de gestión para que sea más fácilmente entendible y aplicable por las organizaciones.

- Promover el alejamiento total para que no pueda confundirse con una norma certificable.

La labor de los grupos de trabajo será analizada con mayor detalle en los apartados de este capítulo dedicados a describir la fase inicial de diseño del proceso de elaboración de la guía ISO 26000.

8.1.3.3 Lograr que la RS tenga un incentivo económico: retos

La estrategia y gestión con enfoque RS puede generar incentivos económicos en la empresa bajo ciertas circunstancias y por diversos elementos. En algunas de esas circunstancias influye el propio diseño del estándar y en otras influye la amplitud de la implantación del estándar. El proceso de elaboración de la guía ISO 26000 influye sobre el incentivo económico que podría obtener la empresa tras su implantación. Algunos ejemplos, que se expondrán a continuación, pueden ilustrar estos comentarios generales.

El enfoque RS refuerza la visión estratégica a largo plazo de la empresa, evitando el “*cortoplacismo*”. Este nuevo enfoque puede suponer una repercusión positiva en la propia viabilidad de la empresa. La elaboración de la guía tiene que diseñar los elementos que faciliten esta visión a largo plazo.

La guía incluirá sistemas contrastados para, por ejemplo, controlar el cumplimiento de los requisitos RS por los proveedores. Esto permitirá a la empresa evitar situaciones problemáticas respecto a los derechos humanos en su cadena de suministro. Con ello la empresa mejorará su gestión de riesgos.

Por otro lado está la valoración que pueda hacerse de la RS por los Administraciones Públicas en la contratación de servicios públicos. Si se incluye la RS como uno de los criterios en la selección de proveedores, el tener implantada una guía ISO internacional de RS puede ser un indicador muy claro para la valoración de las ofertas recibidas. Frecuentemente el sector de las ONG ha solicitado la inclusión de criterios de RS entre

los elementos a considerar en la adjudicación de servicios públicos (De la Cuesta, 2004). Es bastante probable, la dirección de la tendencia así lo confirma, que se vayan incluyendo criterios de RS paulatinamente, de forma similar a lo sucedido con los criterios medioambientales.

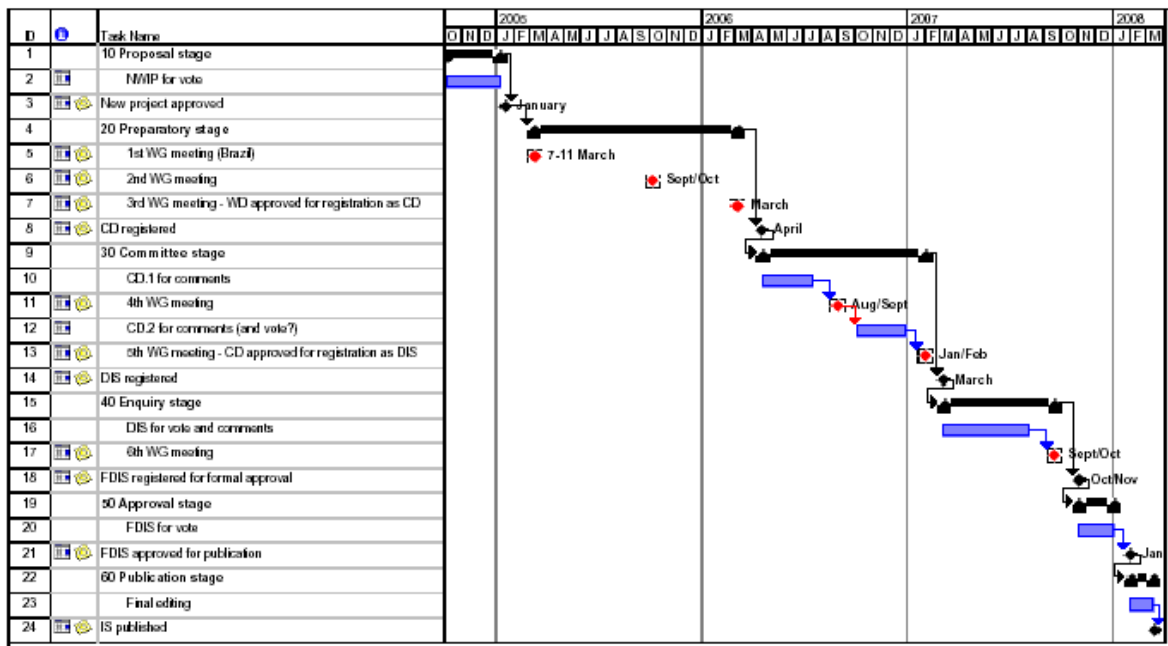
El ejemplo del párrafo anterior ayuda a poner de relieve que un estándar ISO (en cualquier campo o materia) es un indicador mundialmente reconocido, y por tanto de fácil aplicabilidad a la hora de realizar valoraciones. Y en el caso citado, a valoraciones comparativas entre dos competidores que pueden llevar a la adjudicación a uno u otro de un concurso para un servicio público. Teniendo en cuenta la importancia económica de los Estados como contratistas, la utilización de los criterios de RS en sus criterios de contratación resultaría un gran incentivo para la promoción de la RS.

8.1.4 Planificación

El plan de trabajo aprobado para la guía RS (ISO/TMB/WG SR, 2005.a) prevé un periodo total de tres años para su realización, a contar desde la decisión. Se prevé la elaboración sucesiva de tres borradores (CD, DIS y FDIS, siguiendo la nomenclatura ISO) antes de la votación final para su aprobación, prevista para enero de 2008.

La metodología de trabajo que se ha diseñado es la realización de dos reuniones plenarias al año, con todos los expertos y todos los grupos de trabajo, y entre reuniones, se realiza el trabajo por equipos mediante correos electrónicos.

Figura 8.2 ISO/TMB/WG SR N 5 Draft Project plan



Fuente: ISO.

8.2 FASE DE ORGANIZACIÓN

8.2.1 Dependencia organizativa con la estructura de ISO

Dada la especial naturaleza de la RS, su complejidad y la amplitud de su ámbito de aplicación, una de las primeras decisiones organizativas fue que su elaboración dependiera directamente del Technical Management Board (TMB). Por tanto, se nombra como responsable del proceso de elaboración dentro de ISO al máximo nivel organizativo y no se hace depender de un comité de normalización específico de menor nivel.

La segunda fase es organizativa, su principal reto es cómo diseñar la estructura de representación; la solución adoptada es la de nombramiento de expertos de forma paritaria por cada grupo de interés, que ya se ha comentado en el apartado relativo a la representatividad.

Al tratarse de fases sucesivas, la segunda fase se realizó tras finalizar la primera, es decir, cuando ya se había tomado la decisión de elaboración de una guía no certificable. Por tanto, la designación de los expertos se produce cuando la naturaleza del estándar ya estaba definida, y por tanto la participación supone su aceptación. Esta decisión previa firme obviaba la problemática que había aparecido en los comités técnicos de certificación nacionales (como el de AENOR en España), donde un cambio en la naturaleza del estándar a desarrollar originó un fuerte conflicto.

8.2.2 Representatividad del equipo elaborador

Todos los grupos de interés deben estar representados en el equipo elaborador si se pretende la incorporación de todas las perspectivas y obtener mayores garantías en la aceptación posterior del estándar. El enfoque *multi-stakeholder* forma parte de la propia naturaleza de la RS. La amplitud de los grupos interesados y sus diferentes visiones sobre la RS es quizás la característica de la RS que plantea mayores dificultades. Por ello, el ISO Technical Management Board (TMB) acordó para la elaboración del estándar de RS los siguientes puntos diferenciadores respecto al procedimiento habitual de ISO:

- Presidencias gemelas del grupo de trabajo ISO/TMB/WG/SR Social Responsibility compartidas por un país en desarrollo y otro desarrollado, que están siendo desempeñadas por Brasil y Suecia.
- Los países miembros nombran a los expertos que se ocuparán de la elaboración, en representación de las categorías de stakeholders: empresas, gobierno, consumidores, trabajadores, ONG y otros, con un número límite de seis por cada país.
- Las Instituciones y grandes organizaciones internacionales que más se han ocupado del campo de la RS pueden nombrar expertos.
- Se admiten en las reuniones observadores acreditados.

En las decisiones anteriores se hace patente un importante esfuerzo para promover la

participación de los países en vías de desarrollo, acorde con el objetivo general de la RS de contribuir al desarrollo sostenible. Para hacer esto posible, no solamente se ha forzado el que ocupen la mitad de los puestos de la estructura directiva, sino que se está intentando solucionar el tema de la financiación.

La participación en la elaboración de una guía internacional requiere de unos recursos económicos, que para los países y organizaciones que no tienen un presupuesto operativo son difíciles de afrontar. Por ello, de no disponer de ayudas o subvenciones que les permitan realizar este trabajo, la voluntad de ISO de que la guía tenga una elaboración con participación abierta no será una realidad. Uno de los grupos de trabajo creados tiene este cometido.

Otro tema organizativo de gran repercusión es la sistemática del nombramiento de los representantes. Se mantiene el método habitual en ISO del nombramiento de los representantes por países, lo que produce la descentralización de la decisión de selección de estos expertos, que recae sobre los entes nacionales de estandarización. No se emiten desde ISO instrucciones sobre el proceso de selección, salvo el aviso de que debe intentarse que todos los grupos de interés estén representados. Esta sistemática produjo un abanico variado en los métodos utilizados por los países para el nombramiento de los expertos.

Tampoco está definida la cohesión entre estos grupos nacionales, ni el papel de coordinación que pudiera ejercer el ente nacional de normalización en el funcionamiento de los equipos a lo largo del proceso de elaboración del estándar. Sin embargo, se expresa claramente la independencia de criterio que cada experto posee respecto a sus grupos nacionales. Estas características suponen una cierta tensión de funcionamiento, típicas de la organización matricial, en este caso definida por los dos vectores: país y grupo de interés, con efectos sobre el proceso de elaboración.

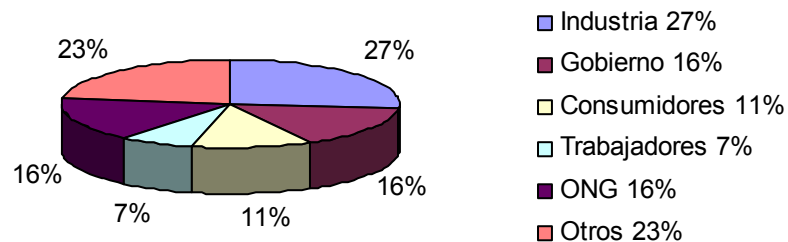
Las organizaciones denominadas "*Liaison*" pueden enviar representantes propios, complementariamente a las enviadas por los países, puesto que su ámbito es internacional. Así por ejemplo las organizaciones del Pacto Mundial de la ONU o el Global Reporting Initiative, que habían promovido importantes herramientas de RSC fueron integradas en el proceso como organizaciones "*Liaison*", y enviaron a sus

expertos.

El resultado de esta sistemática para la acreditación de representantes fue el nombramiento de 239 expertos, realizado a comienzos de 2005. Destaca, que a pesar del planteamiento, no se haya logrado la presencia paritaria de las representaciones de los distintos grupos de interés (la repercusión de los expertos de las organizaciones “*liaison*” no introduce prácticamente cambios en esta distribución), según se resume en la Figura 8.3 *Distribución de los expertos RSC en ISO por grupos de interés*.

Tal y como se indicaba anteriormente, los porcentajes de cada grupo muestran bastante variación alrededor de la media paritaria del 17%. Se observa que el grupo menos representado ha sido el de los trabajadores (7%), seguido del de los consumidores (11%). El más representado ha sido el de la industria (27%), seguido del grupo de “otros” (23%).

Figura 8.3 Distribución de los expertos RSC en ISO por grupos de interés



Fuente: Elaboración propia.

Una de las razones para que los trabajadores –sindicatos- estén menos representados podría ser la posición que respecto a la guía ISO RS había mantenido la Organización Internacional de Trabajo, y que se comentará más adelante. Respecto a los consumidores, el asociacionismo en este campo concreto no está desarrollado más que en algunos países, lo que origina su baja participación. La representación de las empresas (industria como se las suele denominar en los círculos de normalización), se realiza, en la mayor parte de los casos, a través de asociaciones empresariales. En

cuanto al grupo de interés de “otros” integra a los representantes de los entes nacionales de normalización, que suponen el equipo más numeroso dentro de este grupo, seguido por el formado por los expertos de 16 universidades (entre ellos la doctoranda).

8.2.3 Alianzas estratégicas

El escollo de la Organización Internacional de Trabajo

La Organización Internacional de Trabajo (OIT) se oponía a la elaboración de la guía ISO RS debido a que parte de las materias a estandarizar coinciden con su propio campo de actuación. Las dificultades se superaron mediante la formalización de un acuerdo de entendimiento (Organización Internacional del Trabajo y ISO, 2005). En este acuerdo, entre otras condiciones, se estipula que representantes de la OIT supervisarán los trabajos de la guía ISO RS relativos a asuntos laborales, para que no se produzcan contradicciones con lo ya estipulado en las directrices de la OIT.

8.2.4 Grupos de trabajo

Fase preparatoria, definición de grupos de trabajo. 1ª reunión plenaria

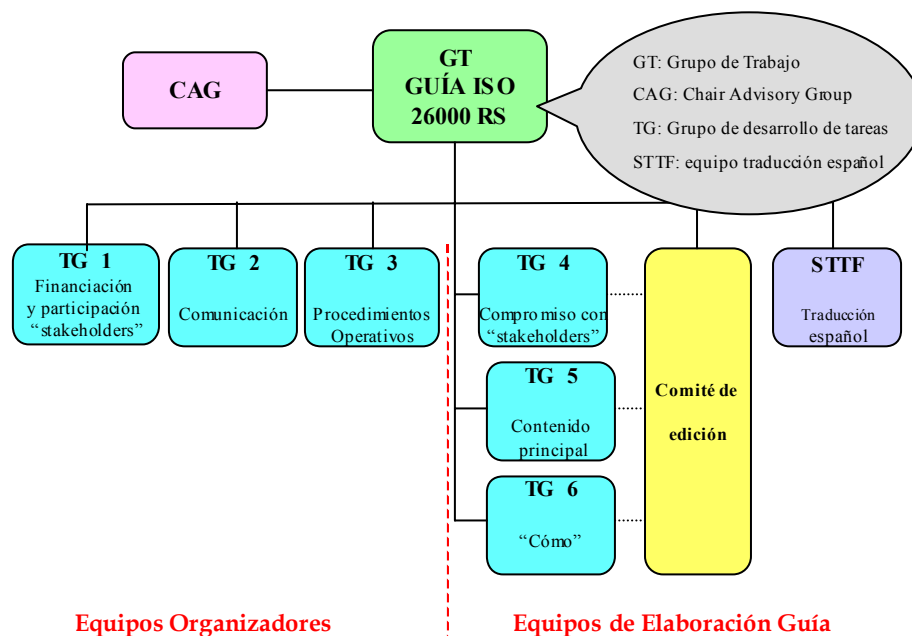
La actividad organizativa se extiende también a la primera reunión plenaria de trabajo, celebrada en Salvador-Brasil en marzo de 2005 y se refiere al diseño de los grupos de trabajo que se ocupasen de realizar tareas concretas y de la infraestructura de coordinación dentro de ISO. Los objetivos de la primera reunión plenaria eran fundamentalmente tres: organizar los grupos de trabajo, determinar los procedimientos operativos para la elaboración de la guía y elección de los dirigentes de los grupos de trabajo. Aún cuando la metodología ISO de elaboración de normas está ampliamente contrastada, las novedades incluidas en la guía RS originan dificultades complementarias al proceso.

Los grupos de trabajo han quedado definidos, pendientes de algunas posibles

subdivisiones. Faltan por perfilar ciertos aspectos del proceso de toma de decisiones. Las decisiones en los grupos de trabajo se tomarán por consenso, no por votación. La definición de consenso es la establecida en las directivas ISO/IEC: “*Consenso: acuerdo general, caracterizado por la ausencia de oposición sostenida en temas sustanciales por una parte importante de los intereses en juego y por un proceso que se compromete a tratar de tener en cuenta los puntos de vista de todas las partes interesadas y reconciliar los argumentos en conflicto. Consenso no necesita la unanimidad.*” (ISO/IEC 1996). Pero falta por precisar cómo se puede valorar cuándo existe “*oposición sostenida*” a una decisión. Aunque se indica que se clasificará como “*sostenida*” cuando la oposición sea “*consistente e importante*”, queda un margen de interpretación que preocupa y no satisface a los representantes.

Los grupos de trabajo para el desempeño de tareas (“*task group*” (TG)) que se han definido y sus funciones (ISO/TMB/WG SR, 2005 a; Durán , Gómez y Tejera 2005), se representan en la Figura 8.4 y se describen a continuación.

Figura 8.4 Organigrama del Grupo de Trabajo ISO 26000



Fuente: Adaptación de ISO.

Los grupos de trabajo formados son:

- Seis *TG* con los siguientes objetivos y tareas:

TG 1: Financiación y participación de los stakeholder. Establecer mecanismos de financiación para fomentar la participación de los países en desarrollo y otros interesados con bajo presupuesto.

TG 2: Comunicación. Proveer información a los equipos de trabajo, asegurar la transparencia y la promoción y comunicación hacia el exterior.

TG 3: Procedimientos Operativos. Diseñar los procedimientos a aplicar en la elaboración del estándar y funcionamiento de los grupos de trabajo.

A lo largo de las reuniones, el TG previsto para la realización de la guía RS, pronto se vio desbordado por la magnitud y complejidad de su objetivo. Como consecuencia se han creado tres grupos de trabajo provisionales o interinos, que explorarán las materias a incluir en la guía y cómo deben reflejarse y tratarse.

TG 4 (Provisional): Compromiso con los Stakeholder. Para indicar cómo se debe proceder a la identificación, compromiso y comunicación con los grupos de interés.

TG 5 (Provisional): Contenido principal. Materias, definiciones, principios, interrelación entre la organización y la sociedad.

TG 6 (Provisional): Cómo. Cómo debe realizarse el estándar, forma de expresarse, que sirva de guía para que las organizaciones entiendan y apliquen lo principal de la RS.

- **Comité de edición de la guía de RS.** Se acordó la creación de un comité con labores de edición y publicación.
- **STTF Grupo de trabajo para la traducción al español.** (*Spanish Translation Task Force*) que procederá a la traducción de los sucesivos borradores de la guía y del documento final, así como de cuantos documentos intermedios considere esenciales. El coordinador o líder de este equipo ("*convenor*" según el término

inglés utilizado) lo ocupará el presidente de la “Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial” y la secretaria la ocupará AENOR.

Los tres primeros TG tienen que realizar tareas fundamentalmente organizativas, mientras que el resto tienen que elaborarla y ponerla a disposición de sus posibles utilizadores.

En la elección de los dirigentes de los TG, la dificultad mayor ha sido seleccionar los candidatos y lograr el consenso sobre los mismos, en una asamblea numerosa (300 delegados entre expertos internacionales y observadores) y, asegurar que los distintos intereses quedasen representados en los dirigentes de cada grupo de trabajo. Este grupo (CAG-Chair Advisory Group) tiene como objetivo asesorar a la presidencia y es el que pilotará el desarrollo del trabajo a lo largo de los tres años. Los criterios para equilibrar a los representantes fueron: división de los países en desarrollados y en desarrollo; presencia de ambos géneros y presencia de representantes de todas las categorías de “*stakeholder*”. Puede concluirse que se ha finalizado la sesión con nombramientos por consenso para todos los puestos, si bien, se consideran provisionales, ya que la duración del mandato es menor que los tres años previstos para la elaboración del estándar. La razón fundamental para esa provisionalidad es que se trata de una fase todavía preparatoria, donde las personas y equipos no se conocen.

8.2.5 Definir una metodología de trabajo eficiente, adaptada a las particularidades de la materia a regular

Las particularidades de la naturaleza de la RS son:

- Un campo de aplicación muy amplio, puesto que el triple eje, social, económico y medioambiental, abarca la generalidad de la actividad de la empresa así como sus repercusiones inmediatas y de futuro.
- Su vinculación con valoraciones normativas, y por tanto difícilmente objetivables.
- Hay imprecisión en las definiciones de los conceptos básicos de la RS.

- Existen objetivos diversos de los grupos de interés interesados en la RS, a menudo opuestos entre sí.
- El desarrollo de la RS debe incluir soluciones para encauzar la relación entre la empresa y sus grupos de interés, que es muy diversa y varía según la organización.

Se hace necesario definir una metodología de trabajo que sea eficaz para la superación de estas dificultades, que se observa son muchas e importantes.

8.3 FASE INICIAL DE DISEÑO: COMIENZO DE LOS TG Y 2ª REUNIÓN PLENARIA

Para la segunda sesión plenaria, a celebrar a finales de septiembre de 2005, los grupos de trabajo deben presentar ya algunos borradores de la guía ISO SR 26000. En la Tabla 8.1 *Composición de los grupos de trabajo ISO Responsabilidad Social TG 5 y TG 6*, se resume el número y estructura de los grupos de trabajo, según los grupos de interés que representan.

El TG 5 tiene como misión definir las materias, definiciones, principios, e interrelación entre la organización y la sociedad y cuenta con 77 expertos. Se observa que el grupo de interés más representado es el de las empresas, con 21 miembros que representan el 27%. Le sigue en importancia el grupo de interés de “otros” donde se integran las entidades de normalización, las universidades y otros con un total de 16 miembros que suponen casi el 21%. Destaca el grupo de entes de normalización, con siete representaciones, casi el 9%.

Si se compara esta composición con la del TG 6 (cuya función es la de “cómo” debe realizarse el estándar), que cuenta con 56 miembros, se observa que los dos grupos comentados (empresas y otros) tienen un peso todavía mayor, representando entre ambos el 57% de los miembros.

Si se compara la estructura de estos grupos de trabajo con la del conjunto total de expertos (Figura 8.3), no se observan variaciones significativas; aunque sí puede

apreciarse un ligero descenso en la participación, en estos grupos de trabajo, de los representantes gubernamentales y de los consumidores. Podrían, sin embargo, estos representantes estar en mayor proporción en otros grupos de trabajo, por ejemplo, los gobiernos en el relativo a la búsqueda de financiación diseñado para posibilitar la presencia de todos los países y grupos de interés.

Tabla 8.1 Composición de los grupos de trabajo ISO Responsabilidad Social TG 5 y TG 6

Tipo de stakeholders y sus representantes	TG 5				TG 6			
	Stakeholders	Representantes	Stakeholders	Representantes	Stakeholders	Representantes	Stakeholders	Representantes
	Nº	Nº	%	%	Nº	Nº	%	%
Empresas	21		27,3		17		30,4	
Empresas		3		3,9		3		5,4
Financieras		1		1,3		1		1,8
E. consultoras		3		3,9		1		1,8
Org. empresariales		8		10,4		4		7,1
no indica		6		7,8		8		14,3
Consumidores	6		7,8		5		8,9	
Consumidores		6		7,8		5		8,9
Gobiernos	11		14,3		6		10,7	
Org. Internacionales		3		3,9		1		1,8
Gobiernos Nacionales		8		10,4		5		8,9
Gob locales o regionales		0		0,0		0		0,0
ONGs	14		18,2		10		17,9	
Ecología		1		1,3		3		5,4
RSC		1		1,3		1		1,8
Sin especificar		12		15,6		6		10,7
Trabajadores	9		11,7		3		5,4	
Trabajadores		9		11,7		3		5,4
Otros (especificar)	16		20,8		15		26,8	
Normalización		7		9,1		6		10,7
Universidad		4		5,2		5		8,9
No especifican		5		6,5		4		7,1
TOTAL	77	77	100,0	100,0	56	56	100,0	100,0

Fuente: Secretariado de ISO SR TG 5 y del TG 6. Abril 2005. Elaboración propia.

Por su parte, los entes nacionales de normalización han creado en cada país el “comité espejo” del ISO/TMB/WG/SR. La función de estos órganos es potenciar la labor de los expertos que están trabajando en los grupos de trabajo de ISO para:

- Facilitar su labor.
- Incluir las aportaciones de otras organizaciones (ya que sólo hay un experto por grupo de interés).

- Coordinar a los expertos entre sí y organizar eficientemente los esfuerzos dedicados a la elaboración de la guía ISO SR 26000.

En el caso español, al estarse trabajando desde hace años en la normalización de la RSC, existían ya órganos para realizar las funciones indicadas del “comité espejo”. Estos órganos, a los que se ha hecho referencia en el Capítulo 7 *El proceso de estandarización de la RSC en AENOR, de norma a guía*. Son el comité técnico de normalización CTN 165, y su grupo de trabajo GT 2 de responsabilidad social corporativa. De hecho, en la última reunión de AENOR antes del verano de 2005, se acordó que formalmente el GT 2 actúe de comité espejo. Espejo porque debe transmitir la opinión de los interesados españoles a los elaboradores de la guía ISO, y lo que se decida en ISO a los interesados en España. Con esta decisión se ha formalizado aún más la conexión existente entre los dos instrumentos: la guía ISO y la norma de AENOR.

En cuanto a los TG creados en el ISO/TMB/WG/SR para la elaboración del estándar, ya han comenzado su actividad. El objetivo es que mediante la elaboración sucesiva de borradores se llegue a un estándar capaz de solucionar los siguientes retos:

- Identificación y comunicación con los grupos de interés.
- Aplicabilidad a una variedad de organizaciones (empresas, Administración Pública, ONG, sindicatos).
- Aplicabilidad a países desarrollados y no desarrollados.
- Aplicabilidad a pequeñas y grandes organizaciones.
- Establecimiento del punto de concreción oportuno en las definiciones para que no sean susceptibles de múltiples interpretaciones.

En el momento de realización de este apartado (julio de 2005) los grupos de trabajo están tratando de avanzar en el desarrollo de las tareas encomendadas. Se solicitó a los expertos que señalaran en cuáles de los siete grupos de trabajo formados deseaban participar. Según se indicaba en el Apartado 8.2.4 *Grupos de trabajo*, estos equipos cubren tanto las actividades propias de diseño del estándar como las actividades complementarias del proceso de elaboración, tales como financiación, publicación, etc.

La doctoranda ha solicitado su inclusión en los grupos de trabajo que se ocupan más

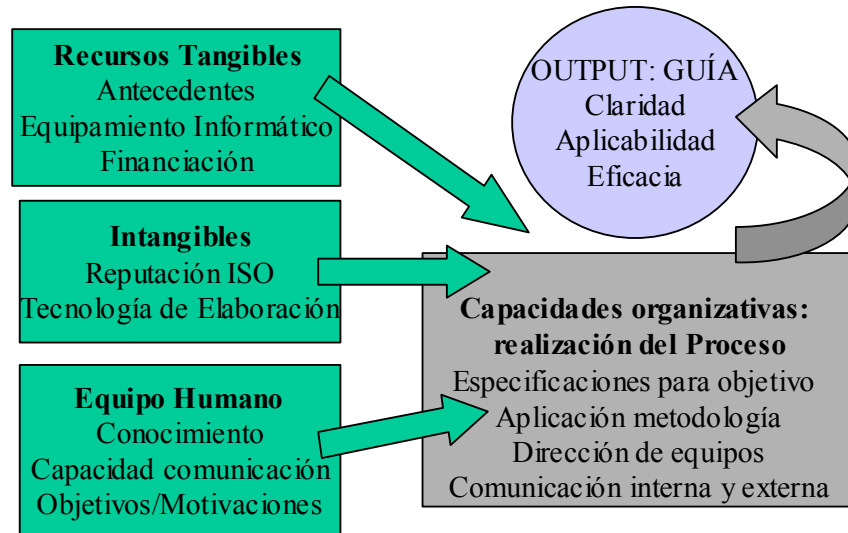
específicamente del diseño de la guía, es decir en los TG 4, 5 y 6. En el comienzo del funcionamiento de estos grupos, se perciben hechos organizativos y de discusión de contenidos que resultan de interés e ilustrativos del proceso de elaboración, por lo que serán objeto de análisis en el próximo apartado.

Por otro lado, cabe destacar que las redes de alianza entre los representantes se han incrementado tras la primera reunión plenaria del WG. Estas redes se basan en un vínculo común, bien sea el del grupo de interés, zona geográfica o afinidad cultural entre los miembros. El análisis de la formación de alianzas se llevará a cabo cuando finalice el análisis relativo a los grupos de trabajo.

8.3.1 Aspectos relevantes de la organización y comienzo de la actividad en los TG 5 y TG 6

En este apartado, el análisis de la elaboración de la guía ISO RS en los grupos de trabajo, se va a realizar mediante: la indicación de los elementos que intervienen en el proceso, de cuáles son sus características y de qué depende que el proceso se lleve a cabo de manera eficiente. El análisis se ha realizado sobre la base de la teoría de recursos y capacidades (Grant 2004), que se considera que tiene gran fuerza explicativa. En el Capítulo 9 se aplicará también este modelo a la estrategia de Ingeniería Sin Fronteras en la promoción de la RSC. En la Figura 8.5 *Modelo de elaboración de la guía ISO RS. Recursos y capacidades*, se representa un modelo de elaboración del estándar, indicando los recursos y capacidades con los que se cuenta para la elaboración de la guía ISO RS.

Figura 8. 5 Modelo de elaboración de la guía ISO RS. Recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 8.5, se han representado los tipos de recursos con los que se cuenta para la elaboración de la guía ISO RS, cómo se aplican las capacidades organizativas en la realización del proceso de elaboración y cómo todo ello influye en el output final: la guía ISO RS, así como en sus cualidades.

En este Apartado 8.3.1 se va a aplicar el modelo de recursos y capacidades al análisis de la labor realizada por los grupos de trabajo entre reuniones plenarias. Concretamente, se va a analizar el período transcurrido entre abril y junio de 2005, dentro del primer año de trabajo. Las distintas fases de que consta el proceso de elaboración de la guía ya se describieron con anterioridad y se representaron en la Figura 8.1 *Proceso de elaboración de la guía ISO 26000*; al período que ahora se analiza le corresponde cimentar la representatividad de las estructuras organizativas e ir obteniendo consenso en las posturas de los representantes.

RECURSOS TANGIBLES

- **Antecedentes.** Existencia de antecedentes, formados por documentos o normas que regulan la RSC, especialmente las normas de RSC AA1000, la referida a temas laborales SA8000, las de sistema de gestión de calidad ISO 9000, de gestión medioambiental ISO 14000. Sin embargo, uno de los puntos más conflictivos es que estos antecedentes no son admitidos de forma generalizada por los miembros del equipo; algunos miembros consideran de aplicación ciertos antecedentes y otros miembros los rechazan.

- **Equipamiento informático.** La comunicación se está desarrollando a través del correo electrónico. Este medio está a disposición de todos los miembros integrantes y los problemas que pudieran existir: saturación de cuentas de correo, invasión de virus, rechazo por “spam”, no están impidiendo el funcionamiento de la comunicación. Al menos no se ha tenido conocimiento de que hayan existido problemas. Existe la alternativa de utilizar en vez del correo la herramienta de la que dispone ISO: un foro habilitado para que los grupos de trabajo puedan dejar sus documentos y comentarios. Sin embargo, esta herramienta, a pesar de los recordatorios sobre su disponibilidad que hacen los coordinadores, parece que casi no se está utilizando en esta fase.

- **Financiación.** La búsqueda de financiación es objeto de otro grupo de trabajo, el TG 1. No obstante, este período de comunicaciones e intercambios por correo electrónico es poco intensiva en empleo de recursos humanos si se compara con las etapas de reuniones y no genera gastos de viajes,. Para éstas, los desplazamientos a largas distancias suponen un coste importante. De hecho, la presencia de los representantes será difícil, si la organización a la que representan no tiene capítulo para este tipo de gastos, o carece de suficiente capacidad financiera. En el caso español, según se informó en la última reunión del CTN 165 de AENOR (se realiza información periódica sobre la evolución de la elaboración de la guía ISO 26000), si no existe una financiación más clara para la participación de los representantes elegidos por los grupos de interés, esta participación puede prácticamente desaparecer. AENOR tiene prevista en sus procedimientos internos la recuperación de los gastos por asistencia a las

reuniones plenarias, pero sólo de un representante por cada comité técnico de normalización, tras finalizar el año y con la condición de que haya presupuesto suficiente. Los representantes españoles del CTN165 son seis. Aunque se realizó una propuesta para que AENOR buscara un mecenazgo entre las empresas con política de promoción de RSC, no parece probable que se gestione esa solución. Una alternativa posible es que a las reuniones acuda personal propio de AENOR como observadores, financiados por esta organización. Sin embargo, aunque se ha comentado que la etapa de comunicación por correo electrónico es menos intensiva en ocupación de recursos humanos, esta aseveración puede ocultar una magnitud no menos importante, la disponibilidad del personal cuya ocupación principal no es la colaboración con este tipo de funciones. Esta característica se analizará dentro del recurso “equipo humano”.

RECURSOS INTANGIBLES

- **Reputación ISO.** A lo largo de todo este período, entre el equipo de trabajo se percibe, subyace, la importancia de la reputación de ISO. Se considera que este producto, la guía ISO RS, puede obtener la credibilidad y aplicación del resto de los productos ISO y eso mantiene al equipo a pesar de las dificultades. También es apreciable el sentido de jerarquía y por tanto de acatamiento de las decisiones que provienen de la estructura organizativa, del WG y de la secretaría permanente de ISO. Este acatamiento, en un campo tan complejo como el de la RSC y tan politizado, es un factor de viabilidad importante.
- **Tecnología de Elaboración.** Según lo expuesto por Robert M. Grant (Grant, 2004), la tecnología disponible, junto con la reputación y la cultura forman la base de los recursos intangibles de una organización. En la organización de ISO, la tecnología disponible consiste fundamentalmente en su metodología de elaboración de estándares. Sin embargo, hay que considerar las dificultades específicas de la guía ISO RS, por lo que algunos de los grupos de trabajo pueden adolecer de tener objetivos poco claros; la consecuencia es una considerable ineficacia en el trabajo a desempeñar. Esta insatisfacción por el tiempo empleado sin avanzar ha sido expresada por alguno de los miembros del TG 6.

EQUIPO HUMANO

Los recursos humanos están constituidos por el equipo humano que forma los grupos de trabajo y la estructura organizativa. Siguiendo el modelo estratégico del análisis de recursos y capacidades, las principales características que proporcionan valor a sus recursos humanos son las siguientes:

- **Conocimientos y destrezas especializadas.** Los expertos integrados en los grupos tienen acumulado bastante conocimiento sobre la materia, basta con contrastar algunos currículos. Sin embargo, su experiencia en anteriores herramientas de RSC (normas específicas RSC o normas ISO sobre campos que se integran en la RSC), les hace valorar fuertemente las normas de sistemas de gestión. En la situación actual, en la que hay una oposición oficial a que la guía ISO RS se convierta en una norma de gestión y la decisión es que sólo tiene que ser una guía-ayuda al desempeño, para muchos miembros del equipo, el conocimiento-experiencia se convierte en un lastre. Esta polémica es la que se ha desatado en el seno del TG 6; la justificación es que, para los que han vivido intensamente los sistemas de gestión basados en otras normas, los diseños propuestos llevan su huella.
- **Comunicación y relación.** En el análisis cuantitativo del trabajo llevado a cabo por los equipos (que se describe en este mismo apartado), se comprueba que sólo la mitad del equipo participa en la comunicación cruzada y que en realidad, la cuarta parte del equipo es la que lleva a cabo las tres cuartas partes de los intercambios. Se considera que hay varios factores, de naturaleza muy diversa, que pueden haber intervenido en esta baja participación:
 - **Poca disponibilidad de tiempo.** Por ser la participación en estos equipos de trabajo una actividad complementaria a su actividad principal, no formando parte de las actividades habituales de la jornada de trabajo.
 - **Distancia y Tamaño.** Otro de los componentes habituales que influyen en la comunicación es la distancia entre las personas y el tamaño de los

equipos. La distancia ha desaparecido como limitación por la utilización del correo electrónico. En cuanto a la otra característica, el tamaño de las unidades, la utilización de los medios informáticos hace posible que no haya una limitación física clara en el número de miembros que podrían participar.

- **Contenido de las discusiones/aportaciones.** En lo que corresponde al TG 6, habitualmente son posturas de apoyo o negación del MSS (Management System Standar), y por tanto de defensa de una determinada postura de grupos de interés, sobre las que las aportaciones son difíciles; y además en muchas ocasiones significan tomar partido, algo que ni interesa ni tiene claro el participante. Por otro lado, el representante lo es de un determinado grupo de interés y aunque teóricamente los expertos son designados a título personal, están identificados con una organización. Esto significa que algunos participantes pueden no manifestar su postura, por prudencia o miedo a comprometerse, ya que dado el tipo de soporte utilizado, las aportaciones quedan reflejadas por escrito y pueden ser difundidas extensamente y en un tiempo mínimo.

- **Idioma de comunicación.** Otro elemento de interés es la utilización exclusiva del idioma inglés en las comunicaciones, lo que indudablemente produce una selección del grupo que mantiene una participación activa.

No obstante a lo indicado respecto a la baja participación del equipo en esta etapa de diseño, cabe señalar que otros miembros pueden tener un papel importante en otras fases, como por ejemplo la implantación. Además, el haber participado en el diseño, aun con una postura pasiva, introduce un elemento de corresponsabilidad de importancia para la eficacia de la implantación posterior. También puede indicarse que confiere mayor “legitimidad” al producto resultante por la amplia participación en su elaboración.

- **Motivación.** El último componente que se analiza en los recursos humanos, pero no el menos importante, es la motivación; se han podido observar distintos tipos de fuentes de motivación entre sus miembros:
 - **Posición clara a defender.** Hay representantes que tienen una posición fuerte y clara a defender, porque es la de la organización que representan; esta sería la motivación de los representantes de las organizaciones patronales, como la Organización Internacional de Empleadores, o la Cámara de Comercio Internacional. Están manteniendo una postura muy activa en los TG, al igual que la mantuvieron en la reunión plenaria de Salvador-Brasil.
 - **Defensa de un instrumento existente.** Otros promueven, dentro de una postura de moderación, como modelo la herramienta que su organización lanzó y extendió por todo el mundo. Esta es la postura del representante del Pacto Mundial de la ONU.
 - **Promoción de la RSC.** Hay varios miembros con motivaciones claras de obtener un producto válido y aplicable para la promoción de la RSC. Promueven una postura de acercamiento, tratando de construir algo, para aportar como equipo TG6 un componente de la guía ISO RS que aporte valor.
 - **Participación por participación.** Se percibe también que otros miembros tienen motivación en participar, aunque no necesariamente en aportar. Es decir, que la mera pertenencia al TG, y mantener participación activa en él es un objetivo en sí mismo.

CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

Las capacidades organizativas para la elaboración de la guía internacional requieren apoyarse en los recursos citados y son fundamentalmente las siguientes:

- **Dirección de equipos**

Se han producido vacilaciones iniciales al diseñar la guía, por poca claridad de las especificaciones necesarias para lograr el objetivo, lo que está ralentizando el avance de la elaboración. Se espera que las discusiones en el seno de los TG, la actuación de los secretarios y coordinadores y su análisis posterior por los puestos de dirección del WG permitan llevar a la segunda reunión plenaria de septiembre un mayor consenso.

- **Coordinación/comunicación entre equipos**

Para integrar la labor realizada por cada uno de los equipos.

- **Comunicación con las organizaciones “*liaison*” (OIT, etc.)**

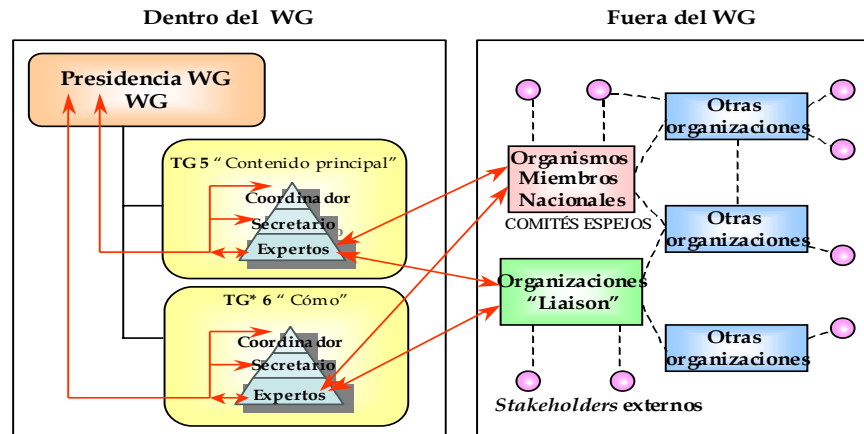
Por la interrelación múltiple de una guía sobre RS, necesaria para su cualidad de aplicabilidad.

- **Comunicación con los países**

Requisito para su cualidad de amplia aplicación.

La Figura 8.6 muestra las capacidades organizativas de comunicación que deben desarrollarse, tanto internas en el WG como externas, con las distintas organizaciones y países.

Figura 8.6 Capacidad de comunicación interna y externa en el ISO/TMB/WG SR



Fuente: Adaptado de ISO.

La actividad del TG 6

El TG 6 tiene una estructura organizativa formada por dos coordinadores y un secretario. El secretario ha realizado las funciones de: confirmación de nombramientos y creación del grupo de trabajo, lanzamiento de propuestas concretas para animar el comienzo de las aportaciones y participación en las discusiones de contenido. Así mismo ha tenido que llamar la atención cuando se ha producido algún hecho desacorde con las reglas generales.

A partir del plan de trabajo del calendario de elaboración de la guía, que se incluyó en la Figura 8.2 *ISO/TMB/WG SR N 5, Draft Project Plan*, se realizan planificaciones parciales para la elaboración de cada fase. A los "task-group" TG, el WG les ha indicado el siguiente calendario de trabajo entre la 1ª y 2ª reunión general:

- Abril-Junio 2005. Realización de propuestas por cada uno de los "task group".

- Julio 2005. Análisis y contrapropuestas por los coordinadores elegidos (situados en las puntas de las pirámides de la Figura 8.6), con elaboración de contrapropuestas.
- Agosto 2005. Reelaboración en cada TG.
- Septiembre 2005. El WG prepara la propuesta para la 2ª reunión general.

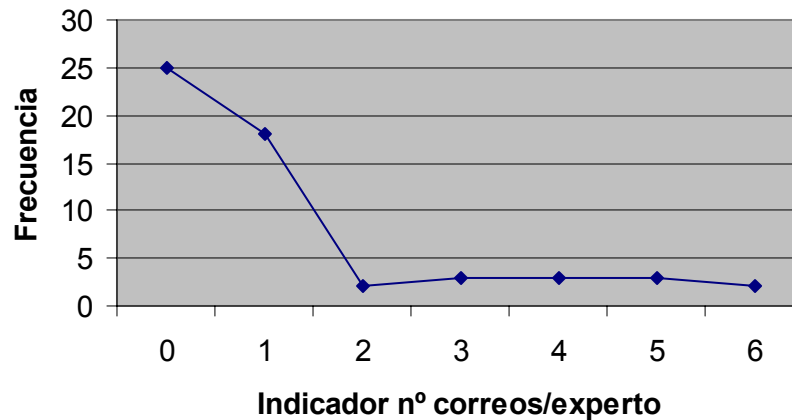
Se ha analizado el trabajo realizado por el TG 6 durante el período abril-junio, que constituye la primera parte de esta fase.

De los 56 miembros del TG 6, han participado en la dialéctica suscitada, en mayor o menor grado, a través del correo electrónico: 31 miembros, que representan el 55%. Los restantes 25 miembros no han expresado su opinión ni realizado aportaciones. El número total de correos intercambiados en el periodo analizado fue de 70, lo que arroja unos indicadores de participación media de:

	<u>Indicador de participación</u>
Participación general	1,25 correos/experto
Participación subgrupo	2,26 correos/miembro activo

La primera conclusión a destacar es que el indicador de participación arroja cifras muy bajas. En la Figura 8.7 *La participación en el grupo de trabajo TG 6, abril-junio 2005*, se representa la participación de los miembros, medida por el número de correos electrónicos enviados por cada uno.

Esta distribución de frecuencias y los datos ofrecidos en este capítulo son sólo un primera aproximación del análisis cuantitativo que se ha diseñado. Se está dirigiendo un proyecto fin de carrera de Ingeniería Industrial, en el que se están capturando los datos a medida que se van originando, se ha creado una base de datos y se están empezando a procesar. El objetivo es conocer los elementos que intervienen en el proceso de elaboración de la guía ISO de RS, específicamente en la utilización del correo electrónico como herramienta por grupos muy dispersos geográficamente.

Figura 8.7 La participación en el grupo de trabajo TG 6, abril-junio 2005

Fuente: Elaboración propia.

Tras los 25 expertos que no participaron, la frecuencia más alta es la de expertos que escribieron un solo correo: 18 casos, que suponen el 32% de los miembros del GT 6.

El número de expertos que participan con más de un correo baja drásticamente, manteniéndose entre dos o tres expertos los que enviaron bien 2, 3, 4, 5 o incluso 6 correos.

La concentración de la participación activa es fuerte, el 23% de los participantes (13 expertos) realizaron el 74% de los contactos.

Para profundizar en el análisis hay dos factores de interés: las características del emisor de la información y el contenido de la aportación.

Otro tema de gran interés es la concatenación de las aportaciones, lo que se podría identificar como el proceso de creación del documento. En la Tabla 8.2 *Estados en la elaboración de un estándar ISO y su codificación*, se indican los diferentes estados y sub-estados en la evolución del documento hasta que se convierte en un producto terminado, así como la codificación que se le va adjudicando por ISO. Lo que se ha empezado a analizar es el proceso mediante el cual el estándar va superando cada una de las fases.

Tabla 8.2 Estados en la elaboración de un estándar ISO y su codificación Fuente: ISO, 2005

ISO International Organization for Standardization . International harmonized stage codes

STAGE	SUB-STAGE						
	0	20	60	90 Decision			
	Registration	Start of main action	Completion of main action	92 Repeat an earlier phase	93 Repeat current phase	98 Abandon	99 Proceed
0 Preliminary stage	00.00 Proposal for new project received	00.20 Proposal for new project under review	00.60 Review summary circulated			00.98 Proposal for new project abandoned	00.99 Approval to ballot proposal for new project
10 Proposal stage	10.00 Proposal for new project registered	10.20 New project ballot initiated	10.60 Voting summary circulated	10.92 Proposal returned to submitter for further definition		10.98 New project rejected	10.99 New project approved
20 Preparatory stage	20.00 New project registered in TC/SC work programme	20.20 Working draft (WD) study initiated	20.60 Comments summary circulated			20.98 Project deleted	20.99 WD approved for registration as CD
30 Committee stage	30.00 Committee draft (CD) registered	30.20 CD study/ballot initiated	30.60 Comments/ voting summary circulated	30.92 CD referred back to Working Group		30.98 Project deleted	30.99 CD approved for registration as DIS
40 Enquiry stage	40.00 DIS registered	40.20 DIS ballot initiated: <i>5 months</i>	40.60 Voting summary dispatched	40.92 Full report circulated: DIS referred back to TC or SC	40.93 Full report circulated: decision for new DIS ballot	40.98 Project deleted	40.99 Full report circulated: DIS approved for registration as FDIS
50 Approval stage	50.00 FDIS registered for formal approval	50.20 FDIS ballot initiated: <i>2 months.</i> Proof sent to secretariat	50.60 Voting summary dispatched. Proof returned by secretariat	50.92 FDIS referred back to TC or SC		50.98 Project deleted	50.99 FDIS approved for publication
60 Publication stage	60.00 International Standard under publication		60.60 International Standard published				
90 Review stage		90.20 International Standard under periodical review	90.60 Review summary dispatched	90.92 International Standard to be revised	90.93 International Standard confirmed		90.99 Withdrawal of International Standard proposed by TC or SC
95 Withdrawal stage		95.20 Withdrawal ballot initiated	95.60 Voting summary dispatched	95.92 Decision not to withdraw International Standard			95.99 Withdrawal of International Standard

8.3.2 Creación de redes de alianzas entre los miembros del ISO/TMB/WG/RS

Se ha comprobado que el vínculo con mayor fuerza de relación es el del grupo de interés al que se pertenece. Se ha observado la cohesión interna de los grupos, resultando que las relaciones más fuertes, que además cuentan con una larga tradición de funcionamiento en red, son el grupo de interés de las empresas y el de los trabajadores.

Las agrupaciones empresariales tienen constituidas importantes redes de información, representación y defensa de sus intereses, que también están funcionando en los temas de RS y concretamente en la elaboración de la guía ISO RS. Las organizaciones empresariales catalogadas como “*Liaison*” (Cámara Internacional de Comercio y Empleadores....) mantuvieron una presencia activa, profesionalizada y participativa en la 1ª reunión plenaria y así lo están empezando a hacer en los grupos de trabajo.

Los informes realizados por las organizaciones empresariales internacionales son distribuidos entre las organizaciones nacionales que son miembros de la red (como la CEOE en el caso español), que a su vez los circula entre sus afiliados. Esto permite una eficiente utilización del tiempo, al sentirse suficientemente representados (economía de esfuerzos en la asistencia a reuniones y pertenencia a comités) y una eficaz toma de postura. Se observa cohesión en estas redes derivada de:

- Una larga tradición en la representación de intereses comunes.
- Homogeneidad en los intereses y opiniones.
- Estructura permanente y profesionalizada.
- Dotación económica suficiente para su actividad.

En cuanto al grupo de interés de los trabajadores, hay una diferencia importante entre el desarrollo sindical existente en las diferentes zonas geográficas. Existe, por ejemplo, un fuerte contraste entre la centralización de los grandes sindicatos europeos y la diseminación de la representación sindical latinoamericana. Una de las redes creadas tras la reunión de Salvador-Bahía ha sido la de las centrales sindicales latinoamericanas.

Las zonas geográficas también han servido como vínculo de formación de redes, en ocasiones unido al elemento cultural. Así, se constituyó una red latinoamericana-española para la RS. De esta alianza partió la creación del grupo de trabajo para la versión en idioma español de la guía ISO RS, que cuenta con el apoyo del secretariado de AENOR. En el caso de esta red latinoamericana-española, un factor de cohesión importante ha sido la red previa existente entre las entidades de normalización y dentro de ella, las fuerzas aglutinadoras culturales e idiomáticas de los países latinos.

La delegación israelí promovió durante la concentración de delegados en Salvador-Brasil, la creación de una red mediterránea de RS. Esta red tendría como objetivo la promoción de la RS en los países de la cuenca mediterránea, fomentando su comprensión desde la diversidad cultural. Los representantes de los países mediterráneos presentes tomaron un preacuerdo de creación de la red.

A instancias de la presidencia israelí se está llevando a cabo una mayor oficialización de esta red, mediante el refrendo del interés de su creación y su autorización por parte de los entes nacionales de normalización. Hasta el momento: Francia, España, Portugal, Turquía, Marruecos e Israel han mostrado su interés. Esto no significa que sean los propios entes de normalización los que vayan a participar en la red, sino que está abierta a cualquier organización con interés en la RS.

8.4 FASE DE REALIZACIÓN DEL BORRADOR CD (COMMITTEE DRAFT, BORRADOR DEL COMITÉ), 3ª Y 4ª SESIÓN PLENARIA

Esta fase se desarrollará a lo largo del año 2006, y de ella debe obtenerse ya un primer borrador bastante perfilado. Esto requiere de numerosos acuerdos entre los miembros de los grupos de trabajo, para ir avanzando en la elaboración. En aplicación de la metodología aprobada para la toma de decisiones, se utilizará el método del consenso; sin embargo, para lograr buenos resultados en la elaboración se requiere un buen funcionamiento de los grupos de trabajo, que se espera de su maduración como equipos y de la ausencia de conflictos.

8.5 FASE DE REALIZACIÓN DEL SEGUNDO Y TERCER BORRADOR DIS Y FDIS (DRAFT INTERNATIONAL STANDARD Y FINAL DRAFT INTERNATIONAL STANDARD) Y 5ª Y 6ª SESIÓN PLENARIA

Esta fase se desarrollará a lo largo del año 2007. En ella los borradores quedarán definitivamente perfilados para la aprobación final del estándar. La aprobación final será igual que la decisión de elaborar la norma: por recuento y cuantificación de las decisiones de cada uno de los entes de normalización nacionales. Se espera que el estándar elaborado cubra los objetivos que se perseguían, para ello será necesario que los grupos de trabajo funcionen con un elevado grado de profesionalidad y conocimiento de la RS y sus numerosas conexiones.

8.6 FASE DE EDICIÓN, PUBLICACIÓN, LANZAMIENTO

En la metodología de ISO, un estándar en estado de publicación (*Publication stage*) tiene dos sub-estados posibles: bajo publicación (o sea en el proceso de ser publicado) y publicado. En el calendario del plan de trabajo para la elaboración de la guía, está previsto, que tras su aprobación, la guía alcance la fase o estado de edición y publicación a comienzos del año 2008.

Una asociación de consumidores australiana se ha hecho cargo de ese grupo de trabajo. La versión castellana será simultánea a la inglesa, con lo que se evitan los retrasos que siempre supone para la implantación la etapa de traducción. Esta fase constará también de acciones de promoción y lanzamiento publicitario, para lograr una amplia difusión y el objetivo de la buena aceptación por parte de las organizaciones. En la difusión y aceptación, las alianzas con distintas organizaciones y las redes de estandarización serán decisivas.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este Capítulo se ha analizado el proceso de elaboración de la guía ISO de RS, destacando aquellos aspectos organizativos que, desde la visión de participante en el proceso, se han considerado de mayor interés. En el próximo capítulo se comienza la parte de la investigación aplicada dirigida a estudiar la estrategia RSC de las organizaciones. En el Capítulo 9 se analizarán las actuaciones de Ingeniería Sin Fronteras, como representativas de las funciones que desempeñan las ONG. en el proceso de promoción de la RSC.