

# ASPECTOS LABORALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS NORMAS DE CALIDAD\*

JOSÉ M. MORALES ORTEGA

*Prof. Titular de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social*  
Universidad de Málaga

## EXTRACTO

**Palabras Clave: Responsabilidad Social, Normas de Calidad**

Las normas de calidad se han convertido, en los últimos tiempos, en una exigencia más de los procesos productivos; hasta tal extremo que las empresas pueden ser catalogadas, en función de que hayan obtenido o no los correspondientes sellos o signos distintivos, actuando como tales en el tráfico comercial como de primera o segunda categoría. La rápida incorporación de tales normas al ámbito empresarial obliga a plantearse las consecuencias que para las relaciones laborales puede tener la implantación de los oportunos estándares de calidad referentes a la gestión de los procesos productivos. Consecuencias que abarcan, o debieran abarcar, los aspectos estrictamente laborales y, al mismo tiempo, ampliando su radio de acción a uno de los conceptos más actuales conectado con el Derecho del Trabajo como es la Responsabilidad Social Empresarial. Ello cobra especial importancia, puesto que puede otorgar un plus añadido a la organización, al convertirse en una empresa de calidad en materia de recursos humanos entendidos en su acepción más amplia. Sin embargo, el análisis detenido de tales normas permite afirmar que dicho plus no puede predicarse, por diversos motivos, de la mayoría de los procesos de acreditación y, por ende, de las empresas, lo que relativiza enormemente la valoración de estas normas de calidad en el campo de las relaciones de trabajo.

## ABSTRACT

**Key Words: Social Responsibility, Quality Rules**

Lately, some companies undergo a strict productive process under quality standards requirements, also those are catalogued positively or negative considering their "seal of quality" for products or for the company as such. In this sense, the seal may have an influence in consumers, and brands could be considered as of primary or second category. Such fast incorporation of quality regulations in companies, leads to think about the consequences implied for industrial relations that are directly affected by the implementation of the quality standards productive process. That is, the consequences of having seals, embrace or should embrace, at least, labour aspects such as Corporate Social Responsibility and Labour Law Rights. This brings a special importance because following quality regulation can grant a "plus" to the organisation being awarded as a good-quality company, as for example, in relation to human resources. Yet, we shall make a cautious analysis because there is a need for a series of regulation to ensure that such "plus" is visible and beneficial. The issue here is that while companies are considered of good-quality for having the "seal of quality", it is like having accreditation, then this does not imply that companies consider such quality regulation in terms of industrial relations.

\*El presente trabajo se realiza al amparo del Proyecto de Investigación «La gestión socialmente responsable de la crisis (DER2009-08766)».

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. CARACTERIZACIÓN DE LAS NORMAS DE CALIDAD
3. LOS SUJETOS IMPLICADOS EN LAS NORMAS DE CALIDAD
4. TIPOLOGÍA DE LAS NORMAS DE CALIDAD
  - 4.1. Las normas de calidad destinadas a la gestión de los procesos productivos
    - 4.1.1. La norma ISO 9001:2000
    - 4.1.2. El modelo europeo de excelencia (modelo EFQM)
  - 4.2. Normas de calidad encargadas de gestionar la responsabilidad social empresarial
    - 4.2.1. La responsabilidad social empresarial en el modelo EFQM
    - 4.2.2. La norma SA 8000
    - 4.2.3. Sistema de la gestión ética y socialmente responsable
  - 4.3. Orientaciones de calidad en materia de responsabilidad social empresarial
5. VALORACIÓN FINAL

## 1. INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social empresarial (en adelante, RSE) es un tema profundamente actual. Ahora bien, actualidad no es sinónimo de modernidad. De hecho, la posibilidad de las empresas de diseñar e instituir instrumentos que las hagan responsables socialmente siempre ha formado –o debido formar– parte de una adecuada y acertada política empresarial. Es en la década de los setenta cuando esta RSE penetra en la cultura de la empresa; sin embargo, a lo largo de estos treinta años las circunstancias han variado sustancialmente y, con ellas, las expresiones y manifestaciones de la llamada RSE. Dicho de otro modo, tales cambios han generado nuevos compromisos empresariales. Entre ellos se encuentra, con especial fuerza, la voluntad empresarial de garantizar que los procesos productivos se acomoden y amolden a unos estándares de calidad. Es más, dicha voluntad se ha extendido, en los últimos tiempos, entre los empresarios con tal celeridad que se ha convertido, por así decirlo, en una exigencia más de la actividad empresarial. Buena muestra de ello es que existen más de 750.000 sitios certificados por ISO 9000 en todo el mundo, y otros 110.000 por ISO 14001 y, además, si se desciende y según las estimaciones de la propia Organización Internacional para la Estandarización (en adelante, ISO), hasta diez veces más sitios emplean estos estándares a modo de documentos guía<sup>1</sup>. En el fondo de esta especie de convulsión del mundo empresarial subyace, y no debe ocultarse, el hecho de que la obtención de la oportuna certi-

<sup>1</sup> Todos ellos son datos extraídos del Informe del Grupo de Trabajo de ISO 26000 sobre Responsabilidad Social en su reunión de 9 de marzo de 2007 (p. 8).

ficación otorga a la empresa un signo distintivo, que cualifica su posición en el mercado<sup>2</sup>.

Pues bien, el cumplimiento de los correspondientes estándares de calidad<sup>3</sup> asegura, al menos en teoría, una óptima y excelente gestión de todos los niveles de la empresa incluido, como es lógico, todo lo referente a los recursos humanos; por lo que dichos estándares, conformadores de las normas de calidad, pueden suponer una mejora de las condiciones de trabajo y de la gestión de los recursos humanos. Por consiguiente, esta afectación a tales condiciones, de un lado, y, de otro, el hecho de que puedan significar, fruto de una decisión empresarial, una mejora de las mismas, son los argumentos que justifican su análisis en este trabajo. Estudio que se va a estructurar en los dos siguientes bloques.

En primer lugar, la caracterización de las normas de calidad; haciendo especial referencia a los sujetos afectados, de alguna u otra forma, por ellas.

En segundo lugar, la tipología de las normas de calidad, que va a obligar a diferenciar entre las normas que, sin tener un contenido expresamente laboral, tienen repercusiones en el ámbito de las relaciones laborales; y las normas que, al menos por su denominación, son manifestación de la RSE y, por serlo, repercuten, igualmente y como es lógico, sobre tales relaciones de trabajo<sup>4</sup>. A ambas y en este orden se va a prestar atención en estas páginas.

Con todo ello, se tendrá los elementos de juicio, suficientes y necesarios, para evaluar el papel de las normas de calidad, en el actual desenvolvimiento de la actividad empresarial, con respecto al colectivo de los trabajadores.

<sup>2</sup> O con palabras de Ballester Pastor, “*la forma como es llevada a cabo la gestión interna en cada empresa empieza a ser un factor que cobra cada vez más relevancia para ofrecer un elemento de distinción positivo frente a las corporaciones rivales*”, “*El distintivo de calidad empresarial como manifestación de la responsabilidad social corporativa y su repercusión en las prácticas empresariales defensoras de la igualdad de oportunidades. Estudio de Derecho internacional y comunitario*”, Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, nº 67, 2007, p. 175.

<sup>3</sup> Obviamente, no todos ellos evalúan los mismos aspectos de la actividad empresarial; sin embargo, la gran mayoría de ellos gestionan, en todo o en parte, la calidad de la actividad productiva.

<sup>4</sup> Aún con posiciones en contra sobre la inclusión de la RSE en el Derecho del Trabajo, no puede negarse que ésta, en tanto en cuanto suponga la adopción de decisiones que repercuten directamente en el colectivo de los trabajadores, interesa a esta rama del Ordenamiento Jurídico. En esta dirección, Merino Segovia al afirmar que “*la dimensión laboral de la RSE es hoy indiscutible. Y es que qué duda cabe que de entre las partes implicadas, los trabajadores ocupan un lugar si no central sí muy destacado*”, “*Responsabilidad social corporativa: su dimensión laboral*”, Documentación Laboral, nº 75, 2005, p. 52.

## 2. CARACTERIZACIÓN DE LAS NORMAS DE CALIDAD

Por normas de calidad hay que entender el conjunto de estándares a cumplir voluntariamente por la empresa para obtener una acreditación, que les permita publicitarse como esa marca o signo distintivo. Sin perjuicio de algunas matizaciones y precisiones que por razón del objeto de las correspondientes normas de calidad se pueda realizar, lo cierto es que todas ellas tienen una serie de notas definitorias, que pueden cifrarse en las siguientes.

En primer lugar, la dificultad para acceder a las mismas. El hecho de ser normas privadas dirigidas a la clase empresarial hace bastante compleja su obtención, ya que, en muchos casos, los canales de información no son gratuitos. De ahí que el investigador se encuentre con importantes obstáculos a vencer si quiere tener un conocimiento de las oportunas normas de calidad. Ello no tiene, salvo por su origen privado, justificación alguna, por lo que no es descabellado pensar que esta falta de transparencia esté casualizada, entre otras razones, en el componente lucrativo, que encierra esta actividad empresarial de la calidad. Es más, esa falta de transparencia es particularmente llamativa si se tiene en cuenta la multiplicidad de sujetos, no destinatarios, pero sí afectados por la implantación en la empresa de los estándares de calidad y que, por lo tanto, pueden y deben tener interés en su conocimiento.

En segundo lugar, su multiplicidad. Excluidas las normas puramente técnicas, son muchas y muy variadas las destinadas al tema, con mayor o menor amplitud, de la gestión de los procesos productivos<sup>5</sup> y de la RSE. Esta característica también dificulta sobremanera la tarea de búsqueda de estas normas de calidad.

En tercer lugar y con respecto a las relaciones laborales y los recursos humanos, su pobreza y reiteración en los contenidos, lo que las hace simples y faltas de consideraciones novedosas en cuanto a la gestión de estos ámbitos de la empresa. Ahora bien, esta característica, en contra de lo que pudiera extraerse de las dos primeras, facilita enormemente, al menos en esta materia, la labor de sistematización y estudio de las normas de calidad.

En cuarto lugar, su voluntariedad. La decisión de implantar los estándares de calidad corresponde, en exclusiva, al empleador. Esto es, la empresa es el

<sup>5</sup> Se trata de una “*tendencia probablemente heredada de la familia de normas ISO 9000 que comenzó con cinco documentos y ya se extiende a casi dos decenas de directrices*”, lo que ha sido objeto, como indica Lamprecht, de numerosas críticas; hasta tal extremo que “*conscientes de este problema, en la actualidad algunos de los miembros de los comités técnicos intentan cambiar la tendencia a la proliferación de documentos y directrices*”, a lo que añade este autor que espera que estas propuestas “*tengan éxito*”, “*ISO 14000. Directrices para la implantación de un SGMA*”, Madrid, AENOR, 1997, p. 71. A fecha de hoy ese cambio de rumbo, ya anunciado en 1997, no se ha producido.

único sujeto con capacidad para decidir o no someterse a los controles exigidos por las normas de calidad. No obstante, esta voluntariedad es, por una doble razón, relativa. Por un lado, porque la voluntariedad se limita, en la mayoría de las ocasiones, a la decisión de implantar en la empresa dichos estándares a fin de obtener la oportuna acreditación, ya que el hecho de que éstos estén prefijados de antemano limita, al menos en teoría, el margen de acción empresarial. Sin embargo, y circunscribiendo el tema a los aspectos laborales, tales estándares son tan vagos y, al mismo tiempo, tan amplios que permiten entender que las empresas, tan contrarias a cualquier tipo de fiscalización externa, sean tan favorables, a estos controles de calidad. Y, por otro lado, porque esta libertad empresarial no lo es tanto para las pequeñas y medianas empresas. Quiere ello decir que estas empresas, en más ocasiones de las deseadas, se ven obligadas, para permanecer en el tráfico comercial, a obtener las acreditaciones de calidad, ya que las grandes empresas, para las que es mucho más fácil dicha obtención, exigen, en sus contrataciones, que las restantes empresas también tengan los correspondientes certificados o sellos de calidad. Este efecto multiplicador<sup>6</sup>, sin ningún género de dudas, neutraliza, que no la hace desaparecer, la voluntariedad de las normas de calidad.

En quinto lugar, su génesis. Se trata de normas creadas por las propias empresas o, para ser más exactos, por sociedades y asociaciones empresariales. Ni que decir tiene que este origen –y como se verá a continuación su puesta en funcionamiento y control– genera una endogamia empresarial, con todas las negativas consecuencias que ello tiene para, entre otros colectivos, el de los trabajadores. Aunque más tarde se retomará este tema, se hace imprescindible adelantar, en honor a la verdad, que en algunas normas existe participación de esos otros colectivos; sin embargo, cuando se conoce el sistema de ponderación de votos se observa que la clase empresarial es la verdadera artífice de estas normas de calidad. Siendo así, no resulta sorprendente que se pueda afirmar que éstas se elaboran a imagen y semejanza de sus creadores.

<sup>6</sup> Aunque en relación con la RSE en sentido amplio, Rodríguez–Piñero Royo y Pérez Domínguez ponen de relieve la importancia de la “*presión económica de la empresa principal*”, lo que genera “*un efecto multiplicador de estas iniciativas, ya que los objetivos fijados por la empresa en este campo se extienden a otras con las que se vincula y coordina, aunque éstas no hayan adoptado una política en este campo*”, “*Responsabilidad social de la empresa y calidad en el empleo*”, Observatorio de Responsabilidad Social y Relaciones Laborales de la Junta de Andalucía, <http://www.juntadeandalucia.es/empleo/responsabilidad>, p. 31. Y de forma similar, Rodríguez–Piñero Royo escribe que “*la presión que se produce sobre los competidores puede llegar a ser fuerte, y esto está en la base de algunos de los instrumentos propios de este modelo empresarial, como la señalización y la acreditación*”, “*Responsabilidad social corporativa y relaciones laborales: líneas para un acercamiento*”, Observatorio de Responsabilidad Social del CARL, <http://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/observatorio>, p. 2.

En sexto lugar, su control igualmente empresarial. La evaluación del cumplimiento de los estándares de calidad –cuando no se trata de una simple autoevaluación– corresponde a organizaciones no gubernamentales con una fortísima participación empresarial; hasta tal extremo que se omite cualquier presencia de otros colectivos afectados por tales normas de calidad. Y aún hay más. La obtención de la acreditación, aunque está sujeta a revisiones temporales –por ejemplo, la ISO 9001:2000 es cada tres años–, durante ese período de tiempo que media entre la acreditación y su revisión normalmente no existen controles intermedios, que permitan conocer el grado de cumplimiento de los estándares de calidad. Ello ha suscitado más de una voz en contra; sobre todo por parte de las organizaciones sindicales<sup>7</sup>.

Sin pretender alterar el planteamiento de estas normas de calidad hasta tal punto de reivindicar la presencia en la obtención de la acreditación, por lo que aquí importa, de los representantes de los trabajadores, a lo que existiría un rechazo pleno por parte de las empresas, lo cierto es que, una vez obtenido el certificado de calidad y puesta en práctica las oportunas medidas empresariales, sí debería existir tal presencia, es decir, se debería garantizar, a través de los debidos instrumentos, que los representantes de los trabajadores –o incluso, los propios trabajadores– controlaran la aplicación y gestión de las medidas adoptadas como resultado del sometimiento a las normas de calidad. Tanto es así que se garantizaría un control continuado de la calidad, con todos los efectos beneficiosos que ello conlleva.

Ese control sería perfectamente posible que se instituyese tanto en la norma legal como en la convencional. En el primer caso, bastaría con su incorporación al art. 64 del Estatuto de los Trabajadores (en adelante, ET). En este punto, como en muchos otros, la norma estatutaria debería adaptarse a la realidad; y como se ha indicado, sólo es necesario incorporar, entre las competencias de los representantes de los trabajadores, el control y vigilancia de los estándares de calidad –tanto en la fase de preparación para obtener la acreditación como una vez obtenida–, ya que no debe perderse de vista que muchos de ellos tienen claras y directas repercusiones para los trabajadores. Es más, esta facultad debería alcanzar a la información aportada por las empresas clientes y/o subcontratistas.

Del mismo modo, la negociación colectiva tendría que ser permeable a esta realidad. La frecuencia con la que las empresas están sometándose a estos

<sup>7</sup> Éstas “han manifestado ciertas prevenciones respecto de la fiabilidad y rigor de las auditorías y certificaciones que afectan a temas laborales, por las dificultades que entraña la realización de un control continuado, especialmente en algunas materias especialmente sensibles, como es el respeto a la libertad sindical”, Aragón Medina y Rocha Sánchez, “La responsabilidad social empresarial en España: una aproximación desde la perspectiva laboral”, Madrid, 2004, p. 106.

estándares justifica sobradamente que los convenios colectivos contemplasen vehículos permisivos de dicho control. Para ello únicamente sería necesaria la voluntad de sus firmantes por añadir ésta a las competencias de los representantes legales de los trabajadores; o bien, por crear órganos bilaterales –comisiones monográficas– o aprovecharse de los ya existentes, para darles el cometido del mencionado control de las normas de calidad.

No se puede negar que la naturaleza empresarial de estas normas dificulta enormemente la posibilidad de que este control se haga realidad aunque, no por ello, debe abandonarse el empeño pues se trataría de una gestión, mucho más acertada, de la calidad empresarial. Pero hasta que ello sea, si lo es alguna vez, una realidad, hay que conformarse con las escasas propuestas contenidas en las correspondientes normas. Escasez de la que cabe deducir, por un lado, el desinterés empresarial por cualquier participación de los trabajadores o de sus representantes en la gestión de los estándares de calidad –seguramente porque subyace la idea de que la calidad es una competencia exclusiva del empleador–, y, por otro, la desatención, en líneas generales, de las normas de calidad al colectivo de los trabajadores –probablemente porque no se considera que éstos sean una pieza clave en la gestión de los procesos productivos–.

Sólo algunas normas en materia de RSE diseñan unos procedimientos internos de reclamación orientados a recabar las quejas de los trabajadores sobre el grado de cumplimiento de la oportuna norma de calidad. Y esta mayor atención puede deberse a que se trata de normas que, de manera más detallada y precisa que las restantes, contienen aspectos laborales y, por tanto, vinculados con los intereses de los trabajadores. Ahora bien, ello no justifica, de ningún modo, la desatención de las demás, puesto que el hecho de que su incidencia en el ámbito laboral sea menor no significa que sean menos importantes sus repercusiones sobre las relaciones de trabajo.

### **3. LOS SUJETOS IMPLICADOS EN LAS NORMAS DE CALIDAD**

Hasta este instante, se ha hecho continuas y constantes referencias al colectivo de los trabajadores y, al mismo tiempo, al empleador; sin embargo, los sujetos implicados en el proceso, podría llamarse, de calidad son muchos más. Yendo desde los poderes públicos a las agencias de certificación pasando por los restantes colectivos afectados por la decisión empresarial –en este sentido, cabe mencionar, entre otros, a los clientes, a los proveedores, a los usuarios, etc.–. Excluidos estos últimos por sobrepasar los objetivos de este trabajo, todos los demás requieren de unas breves consideraciones.

Comenzando con los poderes públicos, hay que partir de la premisa de que un tejido empresarial conformado por empresas, que han obtenido un certifi-

cado de calidad redonda irremediablemente en la imagen del país y, por ende, en la de los correspondientes gobiernos. Siendo así, no es sorprendente que los poderes públicos –cada uno conforme al correspondiente reparto competencial– puedan tener un interés directo en la promoción de estas certificaciones de calidad. Y en esta dirección, su labor debe dirigirse a apoyar y aportar la infraestructura necesaria para que las empresas puedan someterse y obtener el signo distintivo, que las certifica como empresas de calidad<sup>8</sup>. Más exactamente, esa labor queda concretada, entre otras manifestaciones, en el reconocimiento de la necesaria entidad de certificación.

En España, dicha entidad es la Asociación Española de Normalización y Certificación (en adelante, AENOR<sup>9</sup>), cuya competencia como organismo de normalización<sup>10</sup> se reconoció en virtud de la DAI del Real Decreto 2200/95.

Ahora bien, el hecho de que los poderes públicos, mediante este reconocimiento, permitan “*la certificación en todos los sectores industriales y de servicios*”<sup>11</sup>, no nos debe confundir en cuanto a la naturaleza de esta agencia de certificación, ya que es una entidad de carácter privado y sin ánimo de lucro con competencias para otorgar las certificaciones ISO y, lo que es más significativo, para participar en la elaboración de tales normas ISO que, como es sabido por todos, son unas de las más importantes normas de calidad empresarial.

Sin restar un ápice de importancia a la labor de los poderes públicos y de la agencia de certificación, el protagonismo, en estas normas de calidad, recae,

<sup>8</sup> Así, la DA IV del RD2200/95, de 28 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de la infraestructura para la calidad y la seguridad industrial (BOE de 6 de febrero de 1996), que vino a desarrollar la Ley de Industria 21/92 de 16 de julio (BOE de 23 de julio de 1992), indica que “*el Ministerio de Industria y Energía, a través del centro directivo competente en materia de calidad y seguridad industrial, podrá apoyar, en el ámbito de sus competencias, a AENOR, ENAC y a cualquier otro agente público o privado que, con otros fines y sin ánimo de lucro, actúe en el ámbito de la calidad y la seguridad industrial*” y, más exactamente, el art. 21 del Reglamento precisa que “*sin perjuicio de las actuaciones que las Comunidades Autónomas competentes en la materia desarrollen en su ámbito territorial y en colaboración con las mismas, y de acuerdo con las orientaciones dadas por la Comisión para la Competitividad Industrial, el Ministerio de Industria y Energía fomentará: a) la existencia de una infraestructura de entidades de certificación que cubran en el ámbito nacional las necesidades de certificación en materia de calidad*”.

<sup>9</sup> Véase, <http://www.aenor.es>.

<sup>10</sup> Sus competencias no quedan reducidas a esta tarea, ya que se extiende al fomento de la RSE y, en términos más genéricos, a “*contribuir a mejorar la calidad y la competitividad de las empresas, así como a proteger el medio ambiente*”. Esta competencia, así como otras, le fue atribuida por la Orden del Ministerio de Industria y Energía de 26 de febrero de 1986 –de acuerdo con el Real Decreto 1614/85–, Aragón Medina y Rocha Sánchez, “*La responsabilidad social empresarial en España...*”, op. cit., p. 164.

<sup>11</sup> Aragón Medina y Rocha Sánchez, “*La responsabilidad social empresarial en España...*”, op. cit., p. 164.



en las empresas que deciden someterse a este proceso, ya sea a través de una evaluación externa –normas ISO–, ya sea mediante una autoevaluación –modelo EFQM–. En cualquiera de los supuestos, dicho sometimiento es suficiente para apreciar una voluntad empresarial por adecuar su gestión y procesos productivos al rango de la excelencia, lo que, en materia de recursos humanos y relaciones laborales, quiere decir que los trabajadores de la unidad productiva o de la empresa en su conjunto, dependiendo de si se somete a un control total o parcial de la calidad, se van a ver directamente afectados por dicha decisión empresarial<sup>12</sup>.

En resumen, todos estos sujetos intervienen en el proceso de calidad pero, no todos ellos, lo hacen con la misma intensidad. Así, y acudiendo a un símil cinematográfico, podría concluirse que las empresas son las protagonistas y las guionistas; las agencias de certificación, la dirección; y los trabajadores<sup>13</sup>, en menor medida incluso que los restantes sujetos afectados, los actores de reparto, cuando no simplemente extras a los que se les da todo hecho de modo que se limitan a cumplir las órdenes –o sea, los estándares– consensuadas por los guionistas y la dirección.

#### 4. TIPOLOGÍA DE LAS NORMAS DE CALIDAD

Como se ha anticipado en la introducción, el estudio sustantivo de las normas de calidad obliga a diferenciar entre las destinadas a la gestión de los procesos productivos y aquéllas otras que tienen como contenido la RSE; cada una de las cuales tienen distintas implicaciones para las relaciones laborales y los recursos humanos dentro de la empresa.

##### 4.1. Normas de calidad destinadas a la gestión de los procesos productivos

Son muchas las normas que podrían tener cabida dentro de este grupo de estándares de calidad. De todas ellas, se ha elegido aquellas dos consideradas más importantes si se acude al número de empresas, que han obtenido o están

<sup>12</sup> En el ámbito de la RSE, esta afectación supone la inclusión de los trabajadores en los llamados stakeholders primarios en cuanto grupo, que se puede ver “*afectado por el logro de los objetivos de la empresa*”, Aragón Medina y Rocha Sánchez, “*La responsabilidad social empresarial en España...*”, op. cit., pp. 26 y 28.

<sup>13</sup> Resulta bastante curioso que pocas normas de calidad se refieren a los trabajadores con este vocablo. En su lugar prefieren utilizar –se desconoce si por motivos eufemísticos– la expresión empleados o, simplemente, personas.

en proceso de obtención de estas acreditaciones. Por tanto hay que referirse a la Norma ISO 9001:2000 y al Modelo Europeo de Excelencia –es decir, el Modelo EFQM–.

Antes del análisis, por separado, de cada una de ellas, se va a realizar una comparación de las mismas a fin de entender, a grandes rasgos, su funcionamiento y objetivos, puesto que se considera necesario de cara al estudio de sus aspectos laborales.

En cuanto a la acreditación, la Norma ISO consiste en una evaluación externa llevada a cabo por la correspondiente agencia de certificación. Con esta evaluación se controlará, para luego verificar y acreditar, que se han cumplido todos los estándares de calidad. Por su parte, en el Modelo EFQM la empresa se autoevalúa con la finalidad de poner en marcha un proyecto de mejora. Por decirlo de una forma gráfica, este Modelo Europeo consiste en una plantilla, en la que se contienen los criterios de excelencia, cada uno de ellos valorados con una determinada puntuación; de tal modo que la empresa se valora a fin de comprobar su adecuación a tales criterios y, en su caso, su necesidad de mejora –o, lo que es igual, a fin de adoptar los oportunos planes de mejora–. Y salvo que la empresa quiera presentarse al Premio Europeo u obtener el Sello Europeo de Excelencia no es necesario, por ejemplo, que cumpla con todas las exigencias del modelo.

En cuanto a los objetivos, la diferencia estriba en que mientras que la Norma ISO se focaliza en un sistema de gestión de la calidad, orientado a que la empresa demuestre *“su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables”*, y aspire *“a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables”* –1.1–; el Modelo EFQM se basa en un sistema de *“gestión de calidad total”* que, por tener esta naturaleza global, abarca a todos los grupos de la empresa, que se van a ver afectados por las medidas adoptadas en sus correspondientes planes.

Obviamente, estos objetivos comprometen la atención prestada al colectivo de los trabajadores, por lo que se puede afirmar que la Norma ISO se limita a exigir para éstos planes de *“competencia, toma de conciencia y formación”* –6.2.2–; y el Modelo EFQM demanda una planificación general de los recursos humanos. Por consiguiente, la pretensión del Modelo Europeo es mucho más ambiciosa o, dicho de otro modo, los criterios ISO forman parte del plan, mucho más amplio, del Modelo EFQM. Por este motivo, lo normal, en la dinámica empresarial, es que la Norma ISO sea el paso previo al Modelo Europeo de Excelencia. Y en ese orden se van a analizar estas normas de calidad.

#### 4.1.1. *La Norma ISO 9001:2000*

La Norma ISO 9001:2000<sup>14</sup> ha sido creada por la Organización Internacional para la Estandarización<sup>15</sup>. O mejor, ésta, como todas las restantes Normas ISO, es el producto de comités técnicos que, reunidos y tras un exhaustivo análisis, remiten el proyecto a los correspondientes organismos que, por votación, acuerdan las oportunas normas.

La Norma 9001:2000 determina que sus requisitos son “*genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado*” –1.2–. Con esta finalidad, la Norma ISO se estructura en estándares –concretamente siete–, que abordan las diferentes materias; de ellos, el 6.2 está dedicado a la gestión de los recursos humanos. De acuerdo con éste:

*“El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. La organización debe: a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto, b) proporcionar formación o tomar acciones para satisfacer dichas necesidades, c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas, d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia”.*

En consecuencia, la Norma concede todo el protagonismo a la formación de los trabajadores buscando que ésta sea continua y acorde con las necesidades de su puesto de trabajo. De lo cual cabe extraer una doble consideración.

En primer lugar, la significación concedida, por esta Norma de calidad, a la formación de los trabajadores<sup>16</sup>; es más, a una formación constante y

<sup>14</sup> Sistemas de gestión de la calidad, Dic. 2000. UNE–EN ISO 9001:2000. Junto a ésta y excluidas las técnicas, cabe mencionar, entre otras, la 9004:2000 –guía para la mejora del funcionamiento–, 9001:2005 –requisitos básicos en cuanto a la calidad–, 14001 –comprobación de la adecuación de la actividad empresarial con la protección y defensa del medioambiente–.

<sup>15</sup> Este organismo mundial, cuya secretaría general está en Ginebra, es el encargado de la coordinación y “*unificación internacional de estándares industriales en diversas áreas, incluidas la informática y las comunicaciones*”; su creación data de 1946 y, a lo largo de todos estos años, son muchas las organizaciones –pertenecientes a la estructura estatal o con mandatos de sus gobiernos– que, de forma voluntaria, han pasado a formar parte de esta organización no gubernamental, Aragón Medina y Rocha Sánchez, “*La responsabilidad social empresarial en España...*”, op. cit., p. 57. En la actualidad, está conformada por 157 Estados. Sobre este Organización; véase, <http://www.iso.org/iso/home.htm>.

<sup>16</sup> En este punto, la Norma ISO 9001:2000 sigue las directrices marcadas por el Plan Deming, en el que la capacitación es uno de los elementos clave en relación con la calidad total.

continua. Y ello no es, en absoluto, reprochable; todo lo contrario. Se trata, simplemente y con todo, de una forma de patrocinar y promocionar el derecho a la formación de los trabajadores. Ahora bien, no cabe darle más importancia de la que tiene puesto que no se puede olvidar que estas normas de calidad no crean obligaciones, jurídicamente exigibles, por lo que va a depender de la voluntad empresarial el diseño de la formación de sus trabajadores. Pero aún así, hay que llamar poderosamente la atención sobre este particular, ya que se puede convertir en una vía indirecta para generar en el empleador una dinámica formativa con beneficiosos resultados tanto para la propia empresa como para los trabajadores.

En este mismo orden de ideas, debe subrayarse que la Norma ISO asume un concepto de formación moderno y actual, que sobrepasa la formación clásica para abarcar, conjuntamente con ella, las habilidades y capacidades del trabajador. Ello es coherente con el hecho de que las empresas ya no buscan exclusivamente una cualificación –entendida como aptitud profesional– sino además una actitud del trabajador, en la que se valora, fundamentalmente, su adecuación con el medioambiente laboral. O sea, que el trabajador cumpla “*los requerimientos impuestos por el proceso de trabajo y por las exigencias empresariales específicas, relacionados a su vez con la posesión de conocimientos y capacidades de actuación por parte del trabajador adecuados a aquellos requerimientos*”<sup>17</sup>.

En suma, el hecho de que esta Norma de calidad potencie la formación, en sentido amplio, del trabajador es un punto a valorar positivamente, ya que dicha formación, aún cuando es innegable que se instituye en beneficio de la empresa, redunda irremediabilmente en la empleabilidad del trabajador y, por hacerlo, es por lo que se reitera su importancia.

Cuestión distinta es la idea que subyace en la norma en virtud de la cual las competencias y, por ende, la formación corresponde a la empresa. Y aunque en una primera aproximación, ello no resulta especialmente llamativo, sí lo puede ser desde el momento en el que, indirectamente, esta posibilidad concedida por la norma de calidad, se convierta en un instrumento para sustraer a la negociación colectiva la determinación de la formación de la plantilla de la empresa. Incluso, los empleadores suelen acudir al argumento de que los convenios colectivos, por no adecuarse a la realidad empresarial –entre otros temas, en

<sup>17</sup> Lope Peña, “*Innovación tecnológica y cualificación. La polarización de las cualificaciones en la empresa*”, Madrid, 1996, p. 55. Incluso la Organización Internacional del Trabajo se ha manifestado a este respecto al indicar que la cualificación está referida a la “*facultad adquirida y practicada o a la destreza necesaria para llevar a cabo eficazmente un trabajo o una tarea*”, “*Informe sobre el empleo en el mundo 1998–1999. Empleabilidad y mundialización. Papel fundamental de la formación*”, 1998, p. 37.

materia de clasificación profesional–, les obligan a diseñar un mapa competencial paralelo y, conforme a éste, fijar la correspondiente formación. Esta consecuencia sí resulta peligrosa, ya que puede convertirse en un subterfugio para excluir a los canales de representación de los trabajadores de la regulación de esta materia –y por qué no abrir la puerta a otros posibles temas–.

En segundo lugar, merece la pena destacar las palabras de la Norma cuando indica que la organización tiene que asegurar que “*su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad*”. Se trata, en coherencia con los principios inspiradores de la filosofía de los actuales departamentos de recursos humanos, de una labor de convencimiento de la plantilla, en la dirección de compartir los esquemas y planteamientos empresariales, en tanto en cuanto el comportamiento de los trabajadores puede comprometer los objetivos de la calidad. Se presenta como una especie de chantaje emocional a la plantilla, lo que sí debe ser rechazado. Y lo debe ser por la sencilla razón de que los empleados tienen, simplemente, que cumplir con sus obligaciones laborales, es decir, el correcto cumplimiento de la prestación laboral. De él, se derivará, como un elemento más, la posibilidad de que la empresa alcance la excelencia pero, para ello, no se hace necesaria esa labor de convencimiento –que encierra, en muchas ocasiones, un adocenamiento del trabajador–.

Pues bien, excluida la referencia a que la empresa, como exigencia formal, tiene que llevar los correspondientes registros formativos, la Norma ISO 9001:2000 no contiene ningún otro estándar de contenido laboral –exceptuadas las consideraciones en torno al ambiente de trabajo<sup>18</sup>–. Las razones justificativas de esta ausencia, en principio, pueden ser varias. Entre ellas, que este contenido no forma parte de los objetivos de una norma de calidad, lo que no puede ser aceptado si se toma en consideración que estas normas buscan el establecimiento de un sistema de gestión dentro de una organización, en el que, como es lógico, los trabajadores son una pieza clave. O, como otra de estas posibles razones, que existen otras normas –en su momento se verá que no es la denominación adecuada– más acertadas para el establecimiento de estándares laborales; sin embargo, esas otras directrices –que serían las de RSE– tampoco dan respuesta al carecer muchas de ellas, como se indicará más adelante, del rango de norma de calidad.

Sean cuales sean los motivos, lo único cierto es que la Norma ISO ve reducido su contenido laboral, que no por ello despreciable, a la formación del

<sup>18</sup> En este apartado, la Norma ISO 9001:2000 es sumamente escueta al limitarse a indicar que “*la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto*” –6.4–.

trabajador –o, si se quiere, a su empleabilidad–, por lo que el balance no es especialmente esperanzador, puesto que el hecho de que la empresa haya obtenido el correspondiente certificado de calidad significa bien poco en relación con el colectivo de los trabajadores; y todavía menos cuando de la misma parece desprenderse que los trabajadores interesan en la medida en que sirvan a los objetivos de la organización.

#### 4.1.1.1. Manuales de Calidad

La Norma ISO 9001:2000 exige que las empresas sometidas a su acreditación elaboren un manual de calidad. Este documento contiene la política empresarial en relación con la calidad o, dicho de otro modo, es la concreción del conjunto de acciones tomadas por la organización de cara a lograr la calidad<sup>19</sup>. Con este propósito, el manual de calidad puede ser un documento valioso a efectos de valorar qué realmente están haciendo las empresas con respecto a los aspectos laborales –o, lo que es lo mismo, a la formación– contenidos en esta norma de calidad.

De nuevo, el problema del análisis de estos manuales de calidad está en el oscurantismo empresarial. Su acceso es verdaderamente complejo al depender su publicidad de la voluntad de la empresa. Y ello ha impedido que se realice un estudio amplio, al menos en términos numéricos, de estos manuales; no obstante, los consultados sí pueden aportar alguna pauta en relación con esos aspectos laborales.

El denominador común de los mismos es el cumplimiento escrupuloso –y en absoluto novedoso– del estándar 6.2 de la Norma ISO 9001:2000. No van más allá del tema de la formación pero, incluso en éste, se limitan a cumplir las prescripciones de la norma sin diseñar, en la mayoría de las ocasiones, un verdadero y completo programa formativo<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Exactamente, y según el estándar 4.2.2 de la Norma ISO 9001:2000, “*La organización debe establecer y mantener un manual de calidad que incluya: a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión, b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad*”.

<sup>20</sup> Por poner un ejemplo, el Manual de Calidad de Tecnocon indica que “*la formación se realizará de forma planificada, siguiendo los programas de formación establecidos en el procedimiento POC-16 “formación y adiestramiento”, y teniendo como objetivo asegurar que todo el personal disponga de la formación y competencia necesarias para desarrollar su trabajo con los niveles de calidad requeridos. Las necesidades formativas derivarán, básicamente de: razones organizativas o problemas puntuales; necesidades con respecto al puesto de trabajo para el que se requieren competencias de diferente índole o en distinto grado a las que posee; aspectos rela-*

En consecuencia, estos manuales, en materia de formación, se convierten en un diagnóstico de la situación de la empresa y, en base a él, contienen unas pautas y criterios orientadores de la actividad formativa. Entre los cuales está, por ejemplo, la posibilidad empresarial de uniformizar la formación. Esto es, las empresas con centros de trabajo repartidos en distintos puntos geográficos pueden instituir, en teoría, unas mismas acciones formativas para todos sus trabajadores. Ahora bien, ese tratamiento igualitario puede quebrar desde el momento, en el que cada centro de trabajo materialice tales acciones de manera distinta. En ese supuesto, no demasiado infrecuente, no todos los trabajadores de la empresa van a recibir una idéntica formación. Gracias a la calidad, los manuales pueden contener, y de hecho es así, unos criterios uniformadores de las acciones formativas –que no se limiten únicamente al nombre dado a las mismas–, que aseguren y garanticen que todo trabajador de la empresa, cualquiera que sea su ubicación física, va a recibir una misma formación.

Sin perjuicio de esta indudable, pero no por ello anecdótica, ventaja, la lectura de los manuales de calidad viene a confirmar el desinterés de las empresas, sometidas al proceso de acreditación de la Norma ISO 9001:2000, por desarrollar un plan integral de formación; sin que la parquedad de la norma justifique, en ningún caso, dicho desinterés.

#### 4.1.2. *El Modelo Europeo de Excelencia (Modelo EFQM)*

Como se dijo en otro momento, el Modelo de la Fundación Europea para la gestión de la calidad<sup>21</sup> es mucho más ambicioso a la hora de diseñar la calidad al contemplar una visión global de las organizaciones. Y ello, en un primer momento, permite ser más optimistas en cuanto a la posibilidad de que tenga una mayor incidencia sobre los aspectos laborales. Sin embargo, ese optimismo se torna rápidamente en pesimismo simplemente con atender a la valoración concedida al capítulo dedicado a las personas. Esto es, a los trabajadores, en este Modelo, se les denomina, simplemente, personas; pues bien, la empresa que obtenga el máximo número de puntos tanto en este apartado como en el de

---

*tivos al Sistema de Gestión de TECNOCOM y a la calidad del producto y/o servicio; generación e identificación de nuevos aspectos medioambientales. Los responsables de las distintas áreas identificarán las necesidades de formación del personal a su cargo, que debidamente categorizadas y priorizadas, conformarán el Plan de Formación de la TECNOCOM. Se dispondrá de un registro con la formación adquirida por el personal. La eficacia de las acciones formativas será evaluada por el responsable inmediato del trabajador que ha recibido el curso".* Manual de Calidad y Medio Ambiente de Tecnom, No: ESP-CAL-012, Ed., 3, de 24 de octubre de 2005, p. 25 y 26.

<sup>21</sup> Véase, <http://www.efqm.org> y <http://www.clubexcelencia.org>.

resultados–personas –que evalúa la satisfacción del personal–, puede llegar hasta 180 –90 por cada uno–; y el total de puntos que puede obtener una organización, sumando todos los capítulos, es 1000. Por consiguiente, los trabajadores suponen el 18% del total. Sólo con este dato se podría concluir que la relevancia concedida, por el Modelo EFQM, a los trabajadores es escasa; por no decir insignificante. Y ello a pesar de que, conforme a sus criterios informadores, la gestión del personal es uno de sus puntos clave.

De acuerdo con este Modelo, “*las organizaciones que pueden obtener el sello de excelencia europea son todas aquellas o partes de las mismas que tengan carácter de unidad operativa independiente, públicas o privadas, radicadas en España, y comprometidas con la mejora continua, independientemente de su actividad*”<sup>22</sup>. Hay que llamar la atención sobre la expresión mejora continua, ya que este sistema de calidad, como se anticipó en otro momento, se edifica sobre la idea de que la empresa, con la autoevaluación, podrá ir, siguiendo con la expresión, mejorando continuamente hasta alcanzar la máxima puntuación, que la convertirá en una empresa excelente. En este Modelo, hay, en función de los puntos obtenidos, distintos grados –o, como los llama el Modelo, estrellas– de excelencia.

La estructura del Modelo EFQM consiste en una serie de capítulos cada uno de los cuales tiene, a su vez, una serie de criterios sobre el comportamiento de la organización; y éstos, se subdividen en otros, que ejemplifican lo que tiene que hacer la empresa de cara a la excelencia –o sea, las orientaciones de actuación de la organización–.

El Modelo Europeo diseña dos parámetros de calidad atendiendo a que se trate del sector privado o del sector público –a éste último quedan equiparadas las organizaciones no gubernamentales–. Siendo así, lo lógico es pensar que, a efectos de gestión de los recursos humanos, tales criterios y orientaciones sean distintos, puesto que lo son los ámbitos en los que van a actuar. Sin embargo, esas diferencias, al menos en esencia y en su núcleo duro, no son tales. De hecho los criterios son idénticos mientras que las orientaciones no contemplan especiales diferencias. Probablemente, ello se deba a la amplitud de miras de los mismos como puede apreciarse, entre otros, en la orientación de “*alinear los temas de remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la política y estrategia dentro de los límites marcados por las políticas*” de la organización.

Hecha esta aclaración, los criterios en este ámbito de los recursos humanos son:

<sup>22</sup> Véase, [http://www.sinergiasempresariales.com/consultoria\\_ ca/calidad\\_iefqm.asp](http://www.sinergiasempresariales.com/consultoria_ca/calidad_iefqm.asp) (13/05/08).



*“a) Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos, b) identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización, c) implicación y asunción de responsabilidades por partes de las personas de la organización, d) existencia de un diálogo entre las personas y la organización, y e) recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización”.*

De estos criterios, así como de las orientaciones que los desarrollan, cabe extraer como primera consideración que la categoría empleados, para alcanzar la excelencia, preocupa más desde una visión de recursos humanos que de gestión de personal pues las ideas básicas son, además de las transcritas, la implicación del trabajador en los valores de la empresa, la selección de personal, etc. De ahí la desatención, en líneas generales, de los aspectos puramente laborales. Se vuelve, como sucedía con la Norma ISO 9001:2000, a hacer hincapié en la formación y capacidad del trabajador y, sobre todo, en una mayor implicación de éste en la organización, lo que será objeto de las oportunas recompensas, reconocimientos y atenciones. Por lo que esta implicación es un valor en alza en materia de calidad.

Por destacar alguno de estos criterios generales, fundamentalmente por su ausencia en otras normas de calidad, hay que observar que para el Modelo Europeo es de suma importancia la *“existencia de un diálogo entre las personas y la organización”*. Ahora bien, estas palabras no nos deben confundir en cuanto a su espíritu que no es tanto, aunque también, la posibilidad de arbitrar mecanismos internos de reclamación y quejas como de instituir un diálogo en la organización. Diálogo que puede ser una pretensión vaga e imprecisa, ya que va a dejar un importante margen de acción empresarial sobre sus contenidos así como sobre la eficacia de los acuerdos. Es más, la norma promociona este diálogo pero, en ningún caso, instituye procedimientos a tal efecto, con lo cual queda en manos de la empresa su creación y régimen competencial.

La Fundación Europea ha editado una serie de casos prácticos, que no son más que memorias de supuestas empresas que obstan al Premio Europeo de la calidad. Para uno de ellos –un hospital psiquiátrico en Ámsterdam<sup>23</sup>– creó, en la línea de ese reclamado diálogo, el llamado Comité de Comunicación, que supone una apuesta de la organización, según las palabras de la Fundación, por una *“comunicación abierta y sincera...elemento clave de la política de gestión de los recursos humanos de Spectrum, y es esencial para todos los aspectos del enfoque de Excelencia de la organización”*. Se trata de un Comité compuesto por los jefes de departamentos y por dos empleados nombrados por el comité

<sup>23</sup> Caso práctico (Spectrum 2003) V1/Sp, EFQM, 2003, p. 31.

de empresa. También es cierto que no es el único ejemplo de comunicación contenido en esta memoria pero sí el más significativo e importante<sup>24</sup>.

Igualmente, el Modelo EFQM concede una gran relevancia a la encuesta del clima laboral. Con ésta se mide el grado de satisfacción del personal de la empresa; y se presenta como una de las exigencias del Modelo en el capítulo dedicado a los resultados de las personas. Por consiguiente, las organizaciones deberían incorporarlas a sus políticas de recursos humanos. Sobre éstas, se volverá más adelante.

Junto a estos estándares, el Modelo Europeo va más allá al alcanzar aspectos de RSE, que exceden todas estas expresiones, por así decirlo, estrictamente laborales. Siendo estos otros aspectos, los que van a servir de puente al estudio de estas normas y las encargadas de gestionar la RSE.

#### **4.2. Normas de calidad encargadas de gestionar la responsabilidad social empresarial**

Hasta este momento se ha excluido del estudio todas aquellas normas de calidad –aunque más tarde se verá que no todas ellas pueden ser calificadas como tales– que gestionan la RSE. Pero antes de entrar en ellas, hay que cuestionarse una serie de interrogantes, que van a permitir configurar o no estas normas como instrumentos de RSE<sup>25</sup>.

Exactamente, hay que preguntarse si estas normas se adecuan a la finalidad y a los objetivos de la RSE para, a continuación, ver si cumplen con sus notas clásicas y definitorias y, por último, ubicarlas en una de sus dos manifestaciones –esto es, su dimensión interna o externa–.

Nada se descubre al afirmar que existen muchas definiciones de RSE. De, entre todas ellas, se va a escoger, por su naturaleza institucional, la del Libro

<sup>24</sup> Buceando en las políticas de empresas españolas que han obtenido esta acreditación en su máximo nivel –5 estrellas– como es el caso del Banco Sabadell–Atlántico, y conforme a su Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de 2007, estos canales de comunicación son muchos y muy variados. Excluida por el momento la encuesta de clima laboral, se establecen, principalmente, pack de bienvenida, intranet, PEOPLE –portal, que permite desde la gestión de las vacaciones hasta la de quejas y reclamaciones pasando por las ofertas internas de empleo–, BS Campos –que recoge toda la oferta formativa interna y externa–, etc. Pero de todos ellos, se quiere destacar la Revista Canal BS; y se hace, fundamentalmente, porque entre sus objetivos está “reflejar y transmitir los valores de la entidad”. Es, una vez más, una expresión de la importancia que para las acreditaciones de calidad tiene que los trabajadores participen y se impliquen en los valores de la empresa.

<sup>25</sup> Por instrumentos de RSE hay que entender, siguiendo a Rodríguez–Piñero Royo y Pérez Domínguez, “la multitud de iniciativas a través de las cuales se viene canalizando el impulso de la RSE”, “Responsabilidad social de la empresa...”, op. cit., p. 13.

Verde de la Comisión Europea; según la cual es “*la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*”<sup>26</sup>. Y tales preocupaciones, como es fácil de imaginar, recorren muy distintos senderos, con lo cual el hecho de que una empresa sea socialmente responsable puede encontrar muy diferentes expresiones. Entre las cuales debe, por supuesto, incluirse la gestión responsable de los recursos humanos de la organización, lo que se traduciría, en una primera y quizás simplista aproximación, en una mejora, en términos amplios, de las condiciones de trabajo de la plantilla de la empresa. De hecho, uno de los aspectos más novedosos del Libro Verde es la importancia concedida a los aspectos laborales de la RSE al señalar que “*las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio*”<sup>27</sup>.

Pues bien, en la medida en que las normas de calidad hacen suya esta preocupación mediante la incorporación, en esta dirección, de estándares y directrices, hay que aceptar que son una expresión de la RSE. Es más, esta aseveración no tiene por qué quedar reducida a las normas que se autodenominan como de RSE, ya que las estudiadas en los epígrafes precedentes, a pesar de no nacer con esa vocación, en cuanto que puedan suponer esta mejora también cumplirían con la finalidad y los objetivos de la RSE<sup>28</sup>. Buena prueba de ello es que en todos los criterios elaborados para clasificar los instrumentos de RSE están incluidas, sin distinción, todas las normas de calidad<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> Comisión Europea, *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, 18 de julio de 2001, COM (2001) 366 Final, p. 7.

<sup>27</sup> Comisión Europea, *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad...*, op. cit., p. 8.

<sup>28</sup> Cuestión muy distinta es que las empresas acreditadas en virtud de cualquiera de las normas anteriores sobrepase los límites de éstas de cara a adoptar unas auténticas decisiones de RSE. Así, hay empresas que han obtenido los correspondientes sellos de calidad; sin que por ello se observe que estén llevando a cabo una acertada política, por ejemplo, de igualdad –expresión indubitada de RSE–. Es el caso, entre otros, del Grupo Santander que, según su memoria de 2007, en el grupo de directivos en la Europa continental hay 2.502 empleados de los cuales sólo 386 son mujeres; y, por contra, en el grupo de administrativos, hay 12.710 empleados siendo, casi la mitad, mujeres –5.335–.

<sup>29</sup> Tres son los criterios utilizados para clasificar los instrumentos de RSE: a) la organización y gestión de la empresa; b) el ámbito de la responsabilidad social, en el que inciden; y c) la dinámica y puesta en práctica de la RSE. Cada uno de ellos, a su vez, se subdivide en diferentes bloques. Pues bien, las normas de calidad siempre quedan incluidas en alguno de estos bloques. De tal modo que en el primer criterio quedarían inmersas en los instrumentos de gestión, normas de proceso y acreditación en cuanto que éstos “*establecen los requisitos técnicos que una empresa debe llevar a efecto en sus estructura y organización para que sea calificada como socialmente responsable...y...certifican o acreditan la condición de socialmente responsable de una empresa a través de agentes externos a la misma*”. En el segundo, dentro de los de gestión

En segundo lugar, hay que cuestionarse si estas normas de calidad cumplen las notas de voluntariedad y adiconabilidad propias de la RSE.

Con respecto a la primera, parece indiscutido e indiscutible que los instrumentos de RSE no pueden ser impuestos. Todo lo contrario, tales instrumentos van a formar parte del margen de acción empresarial. No son normas de derecho necesario<sup>30</sup>; ni tan siquiera exigibles jurídicamente<sup>31</sup>.

Por consiguiente y en relación con las normas de calidad, las organizaciones libres y voluntariamente deciden o no someterse a los correspondientes estándares. Por tanto, la voluntariedad queda cumplida aunque matizadamente, ya que, desde el momento en el que la empresa decide someterse a la norma de calidad, debe cumplir las exigencias contenidas en la misma si quiere obtener el oportuno sello distintivo. Pero aún así, debe aceptarse la voluntariedad. No obstante, las empresas no han sido especialmente favorables a que se creen estándares, aunque sea de mínimos, como sucedía con las normas de gestión de los procesos productivos, en materia de RSE. Tanto es así que, como se verá más adelante, son muy pocas las normas de calidad encargadas de la gestión de la RSE. La clase empresarial ha preferido, en esta ocasión, la fijación de propuestas o guías, cuya naturaleza vinculante es, si todavía era posible, mucho menor.

En definitiva, la voluntariedad se reduce a la decisión de someterse a los estándares de la norma de calidad; y esta voluntariedad aumenta de manera considerable cuando, como ocurre en materia de RSE, son meras orientaciones del comportamiento empresarial.

Con demasiada frecuencia se suele identificar voluntariedad con unilateralidad<sup>32</sup> cuando, en realidad, se trata de conceptos distintos, lo que en este

---

socialmente responsable de la empresa; mientras que en el tercero, en las directrices sobre sistemas de gestión e instrumentos de certificación al incorporar la norma de calidad prescripciones de gestión y organización empresarial, cuyo cumplimiento queda controlado por “*agentes externos independientes, que emiten las correspondientes certificaciones y acreditaciones de tales comportamiento de cara al exterior*”. Pérez Domínguez, “*Instrumentos de la RSE: criterios de clasificación*”, Observatorio de Responsabilidad Social del CARL, <http://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/observatorio>, pp. 2 a 4.

<sup>30</sup> En el mismo sentido y por todos, Merino Segovia, “*Responsabilidad social corporativa...*”, op. cit., p. 55.

<sup>31</sup> Como afirma Rodríguez-Piñero, “*es especialmente relevante e incluso definitorio en la responsabilidad social de la empresa que difícilmente podría conseguirse a través de reglas jurídicas vinculantes, uniformes y operables judicialmente, pues la ley sólo puede preservar contra malas prácticas pero no promover “mejores prácticas”, más allá de un cierto grado de cumplimiento formal con escaso impacto real*”, “*Una nueva iniciativa comunitaria sobre responsabilidad social de las empresas*”, Relaciones Laborales, nº 11, 2006, p. 6.

<sup>32</sup> Como ha escrito Merino Segovia, la voluntariedad ha sido entendida, en algunos sectores como el empresarial, como “*sinónimo de unilateralidad en el diseño y gobierno de estrategias de RS*”, es decir, que las reglas deben ser creadas “*sin ataduras ni controles por parte de nadie*”, “*Responsabilidad social corporativa...*”, op. cit., p. 56.

ámbito de la RSE significa que sus instrumentos –o al menos, por sus características, algunos de ellos– son de adopción voluntaria por la empresa pero ello no quiere decir que deban ser creados, aplicados y controlados exclusivamente por ella. O sea que la decisión de sometimiento a las normas de calidad corresponde únicamente a la organización pero su creación, aplicación y control debería ser una labor compartida, por el ámbito que se está tratando aquí, con los trabajadores y con sus representantes. Sin embargo, la mayoría de las empresas no los tienen en cuenta en ninguna de estas fases. Hasta tal extremo es así que los empresarios han hecho todo lo posible, por ejemplo, para que los representantes de los trabajadores no estén presentes en concretas normas de gran repercusión como puede ser la ISO 26000.

La segunda nota es la adiconabilidad; ese “*ir de forma voluntaria más allá de lo que el marco legal establece*”<sup>33</sup>. Pues bien, esta característica, en el contexto de las normas de calidad, se duplica en el sentido de que, en teoría, tales normas ya, de por sí, exceden de las exigencias legales mínimas y, al mismo tiempo, el empleador puede ir, a su vez, más allá del estándar o directriz de la correspondiente norma. En consecuencia, la adiconabilidad es doble y, por ende, también deberían serlo las ventajas para los trabajadores. Sin embargo, ello no siempre ocurre, ya sea porque la norma de calidad se limita a unas prescripciones coincidentes con las de la norma legal, ya sea, sencillamente, porque no se trata de una norma sino sólo de una guía para la organización.

El cumplimiento por las normas de calidad de los objetivos y características de la RSE permite su configuración como un instrumento de la misma, por lo que el siguiente paso es ubicarlas, por lógica, dentro de su dimensión interna. Esta “*que se quiere hacer extensiva a todo tipo de empresas, con independencia de su tamaño y localización, haría referencia a las prácticas responsables que afectan a las actividades que de modo inmediato, sin intermediación, controla la empresa, y que en lo social irían referidas a las condiciones de quienes prestan su fuerza de trabajo para la empresa en cuestión*”<sup>34</sup>; de ahí que se proyecte “*frente a los trabajadores y frente a la utilización de los demás recursos o factores de producción. Los aspectos de esta dimensión son múltiples, tales como la gestión de recursos humanos*”<sup>35</sup>, etc.

<sup>33</sup> Esta adiconabilidad se ha empleado “*para designar en castellano uno de los rasgos básicos o principios fundamentales de la RSE, su referida lógica de ir de forma voluntaria más allá de lo que el marco legal establece, con el fin de asumir los principios de ese marco legal dentro de la cultura de la organización. Con este término se trata de transmitirse la idea de que la RSE no puede ser considerada una alternativa al cumplimiento de la ley, ni una justificación para obviar su cumplimiento*”, Rodríguez-Piñero Royo y Pérez Domínguez, “*Responsabilidad social de la empresa...*”, op. cit., p. 7, en nota 7.

<sup>34</sup> Merino Segovia, “*Responsabilidad social corporativa...*”, op. cit., p. 59.

<sup>35</sup> Rodríguez-Piñero Royo y Pérez Domínguez, “*Responsabilidad social de la empresa...*”, op. cit., p. 10.

Más exactamente, y siguiendo al Libro Verde de la Comisión, la gestión de los recursos humanos por parte de las empresas demanda, entre otras cosas, “*atraer a trabajadores cualificados y lograr que permanezcan a su servicio*”, para lo cual deberán adoptar “*las medidas pertinentes*” tales como el “*aprendizaje permanente...un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio...la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres...la consideración de la capacidad de inserción profesional*” y, al mismo tiempo, “*las prácticas responsables de contratación*”, puesto que “*son fundamentales para conseguir los objetivos de reducción del desempleo, aumento de la tasa de empleo y lucha contra la exclusión social*”<sup>36</sup>.

Pese a esta detallada enumeración, lo cierto es que existen, como ha indicado Alonso Soto, importantes ausencias; fundamentalmente, la “*participación de los trabajadores (económica y social) como forma de mejorar [su] integración y la gobernanza de las empresas*”<sup>37</sup>. Como se viene manteniendo, desde un principio, la falta de participación de los trabajadores, denunciada por el mencionado autor así como, en relación con todas las expresiones de la RSE, por las centrales sindicales, es una deficiencia fácilmente superable de la RSE. Sólo es necesario mostrar voluntad por arbitrar y disciplinar, legal y convencionalmente, los mecanismos y canales oportunos de participación.

Aclarado ello, hay que aceptar que todas estas manifestaciones de la dimensión interna de la RSE deberían tener acogida dentro de las normas de calidad, ya que el espíritu de las mismas justifica su presencia. Sin embargo, no todas estas manifestaciones –así como las derivadas de ellas– tienen reflejo en las oportunas normas de calidad, ni todas ellas con la misma intensidad –a estos efectos, basta con recordar que, en el campo de la RSE, muchas no son auténticas normas sino simplemente guías–. No obstante, se puede afirmar que, a modo de vasos comunicantes, aumentan estas expresiones de la RSE a medida que disminuye la obligatoriedad de la oportuna norma. Y por ser así, hay que confiar en la voluntad empresarial para implantar, en las organizaciones, los oportunos estándares de calidad en materia de RSE.

Aunque sea como mero apéndice, no debe pasar inadvertido que los contenidos de esta dimensión interna de la RSE son, en esencia y en líneas generales, coincidentes con los propios de la negociación colectiva<sup>38</sup>. Y, por lo que aquí importa, con las materias de las normas de calidad. Por consiguiente, se puede

<sup>36</sup> Comisión Europea, *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad...*, op. cit., p. 9.

<sup>37</sup> “*Estrategia europea de la responsabilidad social de las empresas*”, Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, n° 62, 2006, pp. 82 y 83.

<sup>38</sup> Así lo entiende, entre otros, Merino Segovia, “*Responsabilidad Social Corporativa...*”, op. cit., p. 59.

afirmar que dichos contenidos pueden tener cabida en tres ámbitos, en principio y en teoría, independientes como son la negociación colectiva, las normas de calidad y la RSE. Siendo así, el temor a posibles trasvases de contenidos; de modo tal que mediante el vehículo de las normas de calidad en materia de gestión de la RSE, dichas normas asuman tales contenidos de la negociación colectiva no es infundado<sup>39</sup>. El problema de fondo no está en el hecho en sí de ese trasvase sino en la génesis de esa reglamentación. Esto es, la puesta en práctica de los estándares o guías de calidad es, como es de sobra conocido, competencia de los empleadores, por lo que éstos pueden adoptar decisiones que neutralicen las reglamentaciones convencionales.

Obviamente, esa posible sustracción hay, al menos por el momento, que entenderla, desde luego, como un pronóstico pero, no por ello, descabellado. Ahora bien, éste se relativiza en relación con las normas de calidad. Es decir, dicha sustracción es más factible en otras expresiones de la RSE que con respecto a las normas de calidad, ya que la mayoría de éstas contemplan como primera y fundamental directriz o estándar el cumplimiento de las normas tanto nacionales como internacionales. En consecuencia, la organización actuará a partir del espacio dejado por el cumplimiento de la correspondiente norma legal. O sea, que la empresa tiene que llevar a cabo un cumplimiento escrupuloso de dicha normativa, en la que deben quedar incluidos, como es lógico, los convenios colectivos<sup>40</sup>. Siendo así, las empresas que quieran implantar un sistema de calidad en materia de RSE deberán, como punto inexcusable de partida, cumplir la normativa legal y convencional, por lo que se trataría, simplemente y con todo, de ese ir más allá demandado por la RSE. O, siendo más exactos, la norma de calidad contemplará la primera adicionabilidad mientras que el empleador procederá a cumplir los estándares de la norma y, seguidamente y como segunda expresión de esta adicionabilidad, tendrá la posibilidad de mejorarlos.

En resumen, este grupo de normas de calidad conceden al empleador un amplio margen de maniobrabilidad, que no debe ser, en principio, malentendido, ya que sea cual sea éste siempre debe sujetarse al cumplimiento exhaustivo de las normas legales y convencionales; de ahí que se trate de una de las manifestaciones, podría decirse más nítida, de la RSE.

<sup>39</sup> Aunque no referido a las normas de calidad sino, en general, a los instrumentos de RSE, este temor también es subrayado por Merino Segovia, "*Responsabilidad social corporativa...*", op. cit., p. 60.

<sup>40</sup> Merino Segovia escribe que "*una empresa que no acate la ley y los convenios colectivos nunca podrá llegar a ser tildada de socialmente responsable*", "*Responsabilidad social corporativa...*", op. cit., p. 55.

#### 4.2.1. *La Responsabilidad Social Empresarial en el Modelo EFQM*

Como se indicó en su momento, el Modelo Europeo de Excelencia configura la RSE como uno de sus vértices; es más, como uno de los más significativos. Así, el Modelo EFQM, entre los criterios a valorar, incluye medidas de RSE, ya que, de acuerdo con éste, dicha RSE forma parte necesariamente de la calidad total. Incluso, el Modelo Europeo se atreve a definir la excelencia en este campo; y a estos efectos indica que *“es exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad”*. Nada nuevo añade a la tradicional configuración de la RSE. Se limita a hacer suyo el componente de la adición y, a la par, a significar la necesidad de que la empresa responda a los intereses, en nuestro caso, de los trabajadores de la organización.

Siguiendo a otras guías de calidad en materia de RSE, el Modelo EFQM enumera, a título de ejemplos, un conjunto de medidas que, adoptadas por las empresas, ponen de manifiesto su grado de responsabilidad social. O sea, en este capítulo, el Modelo no contempla, como sí hacía en el campo de los recursos humanos, un catálogo de actividades a realizar por la empresa de cara a obtener la excelencia sino que simplemente se limita a enumerar una serie de comportamientos que, si voluntariamente son realizados por la organización, computarán a efectos de valorar su RSE y, por ende, su excelencia en este ámbito. Se trata de una diferencia que, por su suma importancia, no debe pasar desapercibida. No es lo mismo reclamar un comportamiento empresarial, que valorar el que hasta ese momento se haya adoptado; de tal modo que el Modelo Europeo no es, ni más ni menos, que una descripción de las esferas en las que puede apreciarse una actitud responsable de la organización. De hecho, el cumplimiento de algunas o de todas sus expresiones de RSE es un plus de calidad que, para los empleados, supone, según el criterio tercero del Modelo Europeo, *“la igualdad y la justicia en las condiciones de empleo y cómo la organización se preocupa de las personas que la componen”*.

Es fácil imaginar que dichas expresiones se concretan en las habituales en materia de RSE, es decir, red de guarderías, asistencia sanitaria, conciliación de la vida personal y profesional, igualdad de género, medidas a favor de los colectivos desfavorecidos, formación, etc. Por consiguiente, las empresas sometidas a este Modelo de Excelencia tendrán un importante margen de acción para poner en práctica medidas de RSE en todas o algunas de estas expresiones<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> Por ejemplo y reduciendo el tema a la formación, el Banco Sabadell-Atlántico tiene entre sus objetivos, y según consta en su Memoria de Responsabilidad Social Corporativa 2007, potenciar *“la formación continua de toda la plantilla, facilitando caminos de promoción y ayudando*



La RSE, en el Modelo EFQM, pivota, como se ha visto, sobre esta adicionalidad y la satisfacción de las personas de la empresa. Esta segunda manifestación ha tomado cuerpo, fundamentalmente, a través de las encuestas del clima laboral, las cuales no sólo deben servir para canalizar las demandas y reclamaciones de los trabajadores sino también, como se deriva de la propia norma de calidad, para que la organización reoriente y rediseñe, en la medida de los resultados de las encuestas, sus políticas de personal. Sin embargo, en este punto, la posibilidad de comprobar el cumplimiento de los intereses de los trabajadores es bastante más complejo. Esto es, la constatación de la existencia de la encuesta así como sus resultados son claramente objeto de medición; ahora bien, lo que la organización hace con esos resultados no siempre se conoce, lo que pone de manifiesto una enorme parquedad informativa. Y ésta puede encerrar una desatención a los intereses de las personas de la organización.

Por todo ello, se puede concluir que el Modelo EFQM, en materia de RSE, sigue la tónica habitual de fijar criterios orientadores de la labor empresarial, lo que a la postre no significa más que conceder un relativo peso específico a esta materia en el contexto de la calidad.

#### 4.2.2. *La Norma SA 8000*

De forma similar a como ocurría con las normas de gestión de la calidad, la Norma SA 8000<sup>42</sup> es “auditable mediante un sistema de verificación por terceras personas”; auditoría llevada a cabo por cualquiera de las organizaciones debidamente acreditadas por la Social Accountability Internacional<sup>43</sup>.

Muy sucintamente, hay que indicar que esta Norma instituye un conjunto de garantías en las organizaciones a fin de que éstas resulten responsables socialmente, por lo que aquí interesa, en materia laboral. Dentro de éstas, y

---

*a alcanzar la excelencia profesional y a enriquecer su bagaje personal*”. Con esta finalidad, se ha desarrollado un sistema de gestión de las competencias y capacidades personales y profesionales llamado Modelo de Gestión del Desempeño. Este modelo consiste en una evaluación del trabajador, que permite conocer de “*forma objetiva y equitativa las competencias y conductas de cada empleado y establecer su propio plan de desarrollo, contribuyendo a generar un clima de realización personal y un compromiso con la empresa más fuerte*”. Así pues, este Modelo de Gestión permite diseñar un itinerario formativo al trabajador, lo que supone ir más allá e ir responsable y éticamente, ya que el modelo formativo se construye sobre la base de la empleabilidad del trabajador. Ni que decir tiene que ello supone una expresión de la RSE y, por serlo, seguramente valorada en la obtención de la correspondiente excelencia. Ahora bien, puede haber otras empresas que carezcan de un plan formativo –o de uno tan estructurado como éste– y, pese a ello, que hayan obtenido la acreditación de calidad.

<sup>42</sup> Responsabilidad Social 8000, SA 8000:2001.

<sup>43</sup> Se trata de una organización no gubernamental y sin ánimo de lucro dedicada al desarrollo, la implementación y el control de normas de responsabilidad social verificables y voluntarias, Ballester Pastor, “*El distintivo de calidad empresarial...*”, op. cit., p. 185.

como se ha adelantado, la primera obligación empresarial es la aceptación y el cumplimiento de la legislación tanto nacional como internacional. Ni que decir tiene que esta exigencia de la norma de calidad implica el cumplimiento de unos estándares legales mínimos que, por lógica, ya han debido ser acatados y puestos en funcionamiento por las diferentes organizaciones.

Ahora bien, no debe perderse de vista que se está ante una Norma internacional susceptible de ser aplicada a cualquier empresa, con independencia de su emplazamiento geográfico, sector o tamaño –criterio 1–. Esto, a la postre, explica esa primera exigencia de la Norma, ya que en determinados Estados y áreas geográficas el cumplimiento de esos estándares legales, por las características de sus mercados de trabajo así como por sus situaciones económicas, políticas y sociales, son de muy difícil realización.

Sin embargo, no cabe el engaño. Lo normal será que las empresas ubicadas en tales países no van a tener interés por obtener la correspondiente acreditación de calidad. O sea que, por ejemplo, una empresa ubicada en un país subdesarrollado o en vías de desarrollo que, con toda probabilidad, no tenga una política de personal acorde con las demandas nacionales y, principalmente, internacionales no va a buscar el sello de calidad que, con la auditoría previa, otorgaría el cumplimiento de los estándares de la Norma SA 8000. Y ello se presenta como un dato muy a tener en cuenta de cara a la efectividad de esta norma, puesto que, por lógica y con o sin voluntad de sus artífices, serán las organizaciones de muy concretas naciones las que harán uso de ella.

En coherencia con esa primera demanda, la Norma SA 8000 enumera un catálogo de requerimientos en materia de responsabilidad social. Exactamente, los siguientes: prohibición del trabajo infantil –criterio 1– y del trabajo forzoso –criterio 2.1–, medidas de seguridad y salud en el trabajo –criterio 3–, libertad de asociación y derecho de negociación colectiva –criterio 4–, no discriminación –criterio 5–, medidas disciplinarias –criterio 6–, horario de trabajo –criterio 7–, remuneración –criterio 8– y contratación y formación –criterio 8.3–.

En el mismo sentido indicado anteriormente, se mueven algunos de estos requerimientos. Esto es, su cumplimiento, al menos en teoría, por parte de empresas ubicadas en países, como los de la Europa continental, no es especialmente complejo. Es el supuesto, entre otros, de la jornada<sup>44</sup>, que no deberá exceder de las 48 horas o, en su caso, la legal, o que el trabajador debe tener derecho a un día libre por cada período de siete. En consecuencia, la acredita-

<sup>44</sup> Posiblemente, de aprobarse definitivamente la Directiva comunitaria, que permite ampliar la jornada máxima de 60 a 65 horas semanales, el criterio de las 48 horas de la Norma SA 8000 se convierta en un barómetro acertado de responsabilidad social para las empresas de gran parte de los países de la Unión Europea.

ción, limitándonos a estos estándares pero perfectamente extrapolables a los restantes, de empresa socialmente responsable es de muy fácil obtención por las mencionadas organizaciones pues, como es sabido por todos y ciñéndonos a España, ambos estándares forman parte de las exigencias legales mínimas contenidas en el ET.

En otra dirección, debe mencionarse que las exigencias de responsabilidad social de la Norma SA 8000, se dirigen, con especial énfasis, a evitar comportamientos fraudulentos de las empresas en materia de contratación y formación<sup>45</sup>. Dos aspectos claves de la administración de personal. Ahora bien, este objetivo de la norma de calidad no se materializa en concretas propuestas a la organización sino que, simplemente, se limita a reclamarle que se abstenga de políticas de personal, que puedan suponer contrataciones irregulares o incumplimientos de sus obligaciones formativas en relación con el aprendizaje –cualquiera que sea, se supone, su vínculo jurídico–. Desde esta óptica, el margen de acción empresarial es mucho mayor y, por ende, la posibilidad de la organización de diseñar una política de responsabilidad social, que haga realidad ese ir más allá reclamado por la misma. Lo que puede quedar concretado en la fijación de unos criterios de contratación, que no se limiten a cumplir con las exigencias legales sino que tengan en cuenta, por ejemplo, la inserción de los colectivos desfavorecidos; de tal modo que se adopte una política responsable de contratación de personal.

En definitiva, la internacionalidad de esta Norma relativiza, en gran medida, su efectividad, ya que pese a que sería ideal que todas las empresas, con independencia de su ubicación geográfica, partieran de los mismos condicionantes para someterse a la correspondiente auditoria externa, la realidad pone de manifiesto que ello no es así y, por no serlo, lo normal será que sólo las empresas de los países desarrollados<sup>46</sup>, y tampoco de todos, resultarán, conforme a sus directrices, socialmente responsables para la Norma SA 8000. Podría decirse que se trata, sin más, de un medio en virtud del cual los creadores de la Norma han diseñado unos parámetros para acreditar a concretas empresas, que simplemente se limitan a dar cumplimiento a sus propias legislaciones y convenios internacionales. Pero, por el contrario y salvo contadas excepciones, no existe una voluntad de fomentar una cultura de RSE, en la que se valoren planteamientos empresariales, que denoten unas políticas más nove-

<sup>45</sup> “La compañía garantizará que no se lleven a cabo prácticas de contratación irregular, o de falsificación de los programas de aprendizaje, dirigidas a evitar el cumplimiento de las obligaciones legales relativas a los derechos laborales y a la seguridad social” –criterio 8.3–.

<sup>46</sup> De hecho, como indican Aragón Medina y Rocha Sánchez, las iniciativas de RSE se han llevado a cabo, principalmente, en los países más desarrollados y por las empresas de mayor tamaño, “La responsabilidad social empresarial en España...”, op. cit., p. 22.

dosas y comprometidas en materia de responsabilidad social. Eso sí, siguiendo los esquemas de las normas de calidad, la SA 8000 incorpora, en su criterio 9.1.c), un compromiso de mejora continua –que, con demasiada frecuencia y por todo lo dicho, puede convertirse en papel mojado–.

Antes de finalizar con esta Norma, hay que advertir de la presencia en su texto de lo que podría llamarse un control de su cumplimiento. De acuerdo con su criterio 9.9, *“la compañía investigará, confrontará, y responderá las cuestiones que planteen sus empleados y otras partes interesadas, con respecto al cumplimiento o incumplimiento de la política de la compañía y/o de los requerimientos de la presente norma. La compañía se abstendrá de disciplinar, despedir, o discriminar de cualquier forma a los empleados que proporcionen información concerniente a la observancia de la norma”*.

Lo más significativo de este criterio es la sensibilidad, mostrada por la Norma SA 8000, a un posible control por parte de los trabajadores de la observancia, por la empresa, de los parámetros de responsabilidad social. Y, a estos efectos, instituye, como vehículo de comunicación, *“el derecho del personal de planta a elegir un representante de su grupo para facilitar la comunicación con la alta administración, en asuntos relacionados con esta norma”* –criterio 9.4–.

Se trata de uno de los pocos ejemplos existentes, en norma de calidad, referentes al control por los trabajadores, y una vez obtenido el sello de calidad, de la aplicación de los correspondientes estándares. Y en la medida en que lo es, y que arbitra los mecanismos oportunos de comunicación y, aunque pueda parecer obvio, que se encarga de precisar la imposibilidad empresarial de adoptar cualquier tipo de represalia a los empleados que hagan uso de su derecho, hay que otorgarle su significación. Pero, eso sí, sin sobredimensionarse, ya que lo habitual, por el carácter de mínimos de los estándares de la Norma SA 8000, sea que la organización, por la facilidad de su cumplimiento, ejecute sus compromisos adoptados conforme a los criterios de RSE demandados por esta norma de calidad. Cuestión distinta serán esos otros, como en materia de contratación, que permiten a la empresa una mayor creatividad y que, por lo tanto, pueden exceder los márgenes de la norma. En estos casos es fundamental que los trabajadores conozcan las decisiones empresariales. Sin embargo, sobre este particular la SA 8000 no menciona nada, por lo que habrá que confiar en la buena voluntad de la organización para transmitir a sus trabajadores sus criterios de RSE. Presupuesto básico e ineludible para que los empleados puedan hacer uso de su derecho a reclamar.

#### 4.2.3. *Sistema de la Gestión Ética y Socialmente Responsable*

En la línea de la norma estudiada en el epígrafe anterior, se encuentra el Sistema de la Gestión Ética y Socialmente Responsable –SGE 21:2005.

FORETICA/SGE 21/2005<sup>47</sup>-. Y como su propio nombre indica, esta norma de calidad pretende dar un paso más allá al manifestar que “*el objetivo es para la dirección de la organización la confianza en sí misma y en su entidad, respecto a la honradez, lealtad, buena fe, transparencia y cultura organizativa, junto con un deseo de difundir en su entorno social la cultura de la gestión ética y socialmente responsable, para acercarla paulatinamente a la sociedad en general; adquirir voluntariamente un compromiso social para aplicar los valores éticos incorporados en la misma, demostrarlo y mantenerlo; y puede humanizar las exigencias de la ley y proporciona un valor añadido en las relaciones*”.

Como presupuesto de esta tarea, está, como es natural, la superación voluntaria de los aspectos legislativos –ni que decir tiene que, por tanto, parte de la premisa inherente a la idea de RSE–.

Pues bien, los criterios de esta norma se pueden aplicar a toda la organización o a determinadas áreas de gestión. En concreto, se articula en nueve áreas de gestión; cada una de las cuales contempla sus correspondientes valores éticos. La implantación de éstos es evaluable objetivamente y, en consecuencia, existe la posibilidad de someterse a auditoria externa. De todas estas áreas, interesan, en estas páginas, las que se corresponden con la alta dirección y con los recursos humanos.

Empezando con la referente a la alta dirección, se atribuye a ésta, como principal cometido, “*la responsabilidad de acompañar la optimización de los medios disponibles en la Organización, con vistas a la obtención del mayor beneficio posible, en el amplio sentido del término. Para conseguirlo, es fundamental crear y mantener un clima laboral óptimo, en el que las personas que integran la organización se identifiquen con la misión, visión y valores de ésta y participen en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización*”. Y con este propósito, la alta dirección velará por el cumplimiento de todos los requisitos de la legislación general así como por la específica del sector, entorno local, ambiental, social y laboral.

Dos observaciones, de distinto signo, hay que realizar a esta demanda de FORETICA. Por un lado, debe alabarse que se matice expresamente la legislación a observar por la organización; de tal modo, que ya no queda limitada, en términos amplios, a la legislación nacional e internacional –como hacía la Norma SA 8000– sino que concreta los diferentes ámbitos, dentro de los que queda inmersa la legislación laboral, e incluso al mencionar la de sector permitiría dar cabida a los convenios colectivos. Posiblemente, pueda parecer ociosa

<sup>47</sup> Norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones. FORETICA/SGE 21/Versión 2005 (16 de septiembre de 2005).

la indicada precisión al deberse entender que quedarían incluidas todas esas parcelas en el epígrafe legislación nacional; sin embargo, el hecho de que se enumere de manera particular cada una de ellas está, subrepticamente, exigiendo una actitud más responsable de la empresa que no podrá escudarse, por ejemplo, en el desconocimiento de la oportuna normativa para desatender sus contenidos; y al mismo tiempo, redundará en un comportamiento responsable mucho mayor al abarcar más esferas de actuación pues no debe olvidarse que, en el ámbito de la plantilla de la organización, influyen factores de muy diversa índole que, con relativa habitualidad, alcanzan prescripciones contenidas en normas sociales, locales, etc.

Por otro lado, debe, con especial énfasis, criticarse la insistencia de este tipo de normas en la identificación de los empleados con los valores de la empresa. Es más, en SGE 21:2005, se adopta un planteamiento muy simplista, al menos en esta área de gestión que es la alta dirección, pues se establece que para crear ese clima laboral óptimo –presupuesto ineludible para que la empresa obtenga el mayor beneficio posible– basta con la identificación de los trabajadores con la misión, visión y valores de la empresa. Además de simplista, este planteamiento encierra en su seno un enorme peligro sólo entendible desde la óptica de los creadores de este tipo de normas. Esto es, los empleados tienen una serie de obligaciones enumeradas en los correspondientes elencos legales y convencionales pero, por lógica, dentro de ellas no se sitúa, en ningún caso y tampoco sería posible, la comunión con los valores de la empresa por muy éticos y socialmente responsables que sean. De lo contrario, se estaría admitiendo un valor añadido al mero desempeño del puesto de trabajo, con las nefastas consecuencias que ello entrañaría –por ejemplo, una sanción e incluso un despido por no participar de esos valores empresariales aunque en nada afecte a las tareas para las que el trabajador ha sido contratado<sup>48</sup>–. Aún hay más. Sería posible que esta identificación generase una especie de síndrome de Estocolmo, que podría hacer tambalear los cimientos del asociacionismo obrero, ya sea porque alcanzase a toda la plantilla, ya sea porque abriese la puerta a la individualización de las relaciones laborales, por lo que esta exigencia de identificación debe ser aceptada con sus correspondientes límites y, sobre todo, con enorme cautela.

Siguiendo con el área de gestión atinente a los recursos humanos, FORETICA parte, como no podría ser de otro modo, de la premisa de que “*la gestión del capital humano es una las más delicadas de la organización*”. De ahí que la empresa tenga la responsabilidad, según esta Norma, de tratar “*siempre a las*

<sup>48</sup> No se hace necesario aclarar que todo ello queda relativizado en las llamadas empresas de tendencia.

*personas que la integran con dignidad, respeto, honestidad, diálogo, transparencia, sensibilidad, buscando la igualdad de trato y oportunidades, fomentando la conciliación de la vida laboral y personal, así como la máxima compatibilización de los objetivos de la organización con los de desarrollo individual y profesional de cada individuo*<sup>49</sup>. Y ello, sin olvidar tampoco, el respeto a *“las bases fundamentales de las relaciones entre la organización y la persona, en concreto la libertad sindicación y el derecho a la negociación colectiva”* y a la formación de los trabajadores<sup>50</sup>.

Al igual que la Norma precedente, SGE 21:2005 instituye mecanismos de comunicación entre la organización y sus empleados con la finalidad, principalmente, de conocer *“sus sugerencias, quejas o conflictos”*, que serán dirigidos al Comité de Ética, que *“velará por el mantenimiento de la más estricta confidencialidad tanto en la recepción como en la resolución de los asuntos”*.

Con todo este elenco de recomendaciones a las organizaciones, se puede afirmar, al menos en un primer momento, que FORETICA es una de las normas de calidad, tanto en materia de RSE como de gestión de los procesos, que

<sup>49</sup> Con todas estas finalidades, FORETICA exige de la empresa una serie de comportamientos; entre los que se hallan los siguientes: a) La empresa realizará un seguimiento de los siguientes aspectos: rotación del personal, desglose de la plantilla por edad, sexo, nivel de estudios y su posición en la organización; registro de absentismo, recogiendo entre otros aspectos la periodicidad y las causas alegadas; registro de despidos indicando las causas que los motivaron, debiendo constar la edad, sexo y puesto de la persona despedida; registro de bajas voluntarias; y registro desglosado de bajas por enfermedad por causa, sexo, edad y área funcional; b) *“la organización mantendrá informado al empleado acerca del organigrama, especificando sus dependencias jerárquicas y funcionales tanto de manera ascendente como descendente. En caso de que existan, el empleado conocerá los sistemas y parámetros de evaluación del desempeño”*; c) *“la organización facilitará la conciliación de la vida personal y laboral de los trabajadores mediante políticas activas de las que mantendrá registros de resultados”*; y d) *“en caso de una situación desfavorable de mercado a medio o largo plazo, las empresas tratarán de reducir el impacto de la reorganización de sus operaciones, incluso en aquellos casos en los que se requiera el fin de la actividad de la organización. Siempre que sea posible se establecerá un plan de minimización de los efectos negativos de la reestructuración”*.

<sup>50</sup> En este sentido, la organización evaluará *“las necesidades de formación, creando planes de formación para los empleados con fines de actualización y desarrollo de sus competencias, de acuerdo con los objetivos generales de la organización”*; de ahí que existe una especial atención a la formación sobre los códigos de conducta. Por consiguiente, la formación se convierte ahora en el instrumento de la organización para conseguir ese objetivo de acatamiento de los trabajadores de los valores de la empresa. Pues no debe perderse de vista que estos códigos, como recoge Calvo Gallego, contienen *“un conjunto de prescripciones que reflejan una declaración de valores o principios propios de la empresa...prescripciones destinadas a guiar el comportamiento y el desarrollo, en sus tareas presentes y futuras, de los directivos y/o los trabajadores, ya sea entre ellos, o entre ellos y la compañía, los grupos de interés externos o la sociedad en general”*, *“Códigos éticos y contrato de trabajo en las empresas españolas”*, p. 9.

mayor hincapié hace en los aspectos laborales. Como se ha visto son muchas las indicaciones; algunas, sumamente precisas como todas las referentes al control de la contratación, despidos, etc, y, otras, mucho más vagas como las medidas a adoptar en relación con la conciliación de la vida personal y profesional o la formación. En el primer caso, los datos aportados pueden suponer una excelente radiografía de la situación laboral de la empresa pero, sin embargo, es necesario ese ir más allá, que FORETICA no contempla. Mientras que en el segundo caso, la amplitud de la Norma permite a la empresa adoptar cualquier medida, puesto que todas ellas tendrían cabida en el epígrafe RSE. De ello se puede deducir que pese a la grandilocuencia de la Norma, en su denominación y contenidos, su efectividad, una vez más, recae, única y exclusivamente, en la buena voluntad de la organización. Y ello entraña un enorme riesgo. Que no es otro que obtener el sello de calidad en materia de RSE pese a que las medidas empresariales en esta dirección sean escasas y de escasa relevancia.

Si a ello se une la insistencia de la Norma por que la empresa obtenga, en términos generales, unos mayores beneficios y, a la par, la necesidad de que los trabajadores se adecuen, en la mayor medida posible, a los valores y objetivos de la organización, el balance, necesariamente y en relación con los trabajadores, ha de ser, una vez más, negativo.

#### **4.3. Orientaciones de calidad en materia de responsabilidad social empresarial**

Frente a las normas de calidad en materia de gestión de la RSE vistas en los epígrafes precedentes, en este apartado se va a proceder al estudio de la Guía AENOR y de la Norma ISO 26000 –aún en fase de proyecto–, que carecen de la consideración de normas de calidad para convertirse, simplemente, en recomendaciones u orientaciones de actuación para las empresas que pretendan ser socialmente responsables. Esta consideración conlleva, fundamentalmente, la imposibilidad de control externo y, por ende, de certificación.

Antes de su análisis por separado, aunque se puede adelantar que son muchas sus concomitancias, hay que partir de una premisa común: la falta absoluta de voluntad por convertir estas orientaciones en auténticas normas de calidad. Tanto es así que puede afirmarse que han seguido, en su gestación, caminos paralelos.

Pese a lo dicho, en un principio, ambas se configuraron como normas de calidad; sin embargo, el rechazo expreso y continuo de los empleadores así como de sus organizaciones ha sido la causa de esta degradación a meras guías, sugerencias o propuestas en materia de RSE.



Y en esta dirección, el documento de AENOR –Ética. Sistema de Gestión de la responsabilidad social de las empresas<sup>51</sup>– es coherente con su contenido, ya que se trata de una simple guía; pretensión, que fue defendida, sin demasiadas argumentaciones, por las empresas y por la propia Agencia de Certificación<sup>52</sup>. Situándose, como era previsible, en la posición contraria algunas ONGs y CCOO<sup>53</sup>.

Por su parte, el proyecto de Norma ISO también ha encontrado la oposición de las empresas. Buena prueba de ello es un doble dato. Por un lado, el hecho de que, en un inicio, fueron totalmente desfavorables a la participación en su elaboración de las organizaciones sindicales y, aunque al final han tenido presencia en los correspondientes debates<sup>54</sup>, no debe ocultarse que, según la ponderación de votos, éstas representan el 7% del total bastando para aprobar la norma el 75% de los votos<sup>55</sup>. Esta ponderación es suficientemente ilustrativa del peso específico que las organizaciones sindicales tienen en el debate y aprobación de la Norma ISO 26000 –así como de las restantes Normas de este Organismo–. Y, por otro lado, se desconoce si por falta de voluntad o por la dificultad intrínseca de la adopción de la norma, lo cierto es que su aprobación se ha ido retrasando de manera constante; hasta tal punto que hoy en día ya se barajan las fechas del segundo semestre de 2009 e, incluso, durante el 2010.

Pero si algo tienen claro sus artífices, al igual que sucedía con la Guía AENOR, es que no va a ser una norma certificable y, se aclara, que, a pesar de

<sup>51</sup> Ética. Sistema de gestión de la responsabilidad social corporativa, PNE 165010. Norma elaborada por el Comité técnico AEN/CTN 165 ÉTICA, cuya secretaria desempeña AENOR.

<sup>52</sup> El responsable de RSE de AENOR ha afirmado que “*el mundo empresarial no quiere una norma. Ninguna de las empresas que integran el Comité ha votado a favor de la norma; todas prefieren una guía. Entre estas compañías figuran SCH, BBVA, Ferrovial, Telefónica, REE, Abengoa, Repsol y Dragados, entre otras*”, <http://www.cincodias.com> (03/06/08), p. 1.

<sup>53</sup> De acuerdo con el documento elaborado por SETEM, Amnistía Internacional, Intermón Oxfam, Economistas sin fronteras, Ingeniería sin fronteras y CCOO, “*generar otro documento de naturaleza distinta al de norma, no aportaría ninguna herramienta nueva para la gestión de la RSC y además podría poner en peligro la confianza en el proceso de normalización español*”; es más, el formato de norma “*identifica requisitos concretos que se han de satisfacer, no orientaciones o consejos como hacen las guías*”, por lo que la norma puede ser “*empleada como una herramienta de evaluación, verificación, auditoría y escrutinio, ya sea de forma interna, por la empresa, o de forma externa, por otro agente*”, <http://www.cincodias.com> (03/06/08) pp. 2 y 3.

<sup>54</sup> De hecho, en el Informe del Grupo de Trabajo de la ISO 26000 (9 de marzo de 2007) se puede leer que “*lograr la participación de organizaciones sindicales resultó difícil desde el comienzo del proceso. Sin embargo, en las reuniones plenarias, el grupo de interés de los trabajadores ha logrado hacerse oír más que otros stakeholders, principalmente a través del representante de la Confederación Sindical Internacional*” (p. 3).

<sup>55</sup> Exactamente, el Borrador de Norma ISO 26000, en su prólogo, afirma que “*la publicación como Norma Internacional, requiere de al menos un 75% de aprobación por los organismos miembros que votan*”.

su denominación, no deja de ser una guía, que contiene sólo orientaciones y recomendaciones. Con palabras del Informe del Grupo de Trabajo de ISO sobre Responsabilidad Social<sup>56</sup>, “ISO 26000 contiene directrices, no requisitos, razón por la cual no será utilizable a modo de estándar de certificación”, “no describirá un sistema de gestión (formal), aunque brindará una guía específica respecto de determinadas cuestiones como también orientación sobre cómo abordar tales cuestiones en el contexto de una organización”.

Teniendo el valor que tienen, y antes de entrar en sus aspectos laborales, se hace necesario preguntarse por su funcionalidad. Esto es, qué operatividad van a tener unas simples guías en materia de RSE.

Las normas de calidad al menos alentaban a la clase empresarial a someterse a sus estándares, aunque sólo fuese para obtener la correspondiente acreditación. Y siendo verdad que éstas concedían un importante margen de acción a la empresa también lo es que la fijación de unos estándares mínimos obligaban a la organización a alcanzar igualmente unos mínimos en materia de RSE. Sin embargo, estas guías, al no vincular en nada a las empresas, pueden convertirse, de no existir una voluntad empresarial –lo que puede ser, cuando menos, objeto de duda debido al rechazo de los empleadores por convertir estas directrices en norma de calidad– en una mera declaración programática carente de cualquier tipo de efectividad. Por lo que probablemente todos los esfuerzos no hayan servido para nada. Quizás en todo ello esté presente la consideración de los empresarios sobre la RSE.

Nada se descubre al afirmar que esta opinión no es compartida por los artífices de la Norma ISO. Para ellos, esta guía “incorporará y reforzará las normas y regulaciones internacionales relevantes –y teniendo en cuenta la enorme credibilidad y capacidad de concienciación de ISO– resulta bastante posible que el futuro estándar ayude a organizaciones de países desarrollados, pero aún más a las de países en desarrollo, a presionar a favor de regulaciones gubernamentales de responsabilidad social”<sup>57</sup>.

Sin restar un ápice de importancia a esta conclusión, avalada por la reiteración de la mayoría de los documentos de ISO 26000 sobre la elevada participación en su elaboración de los países en desarrollo<sup>58</sup>, los cuales pueden tener un particular interés, la verdad es que, como ocurría, por ejemplo, con la Norma SA 8000, lo deseable sería que estas normas o guías careciesen de vocación universalista; de tal modo que atendieran a la realidad de determi-

<sup>56</sup> Reunión de 9 de marzo de 2007 (p. 1).

<sup>57</sup> Son palabras extraídas del Informe del Grupo de Trabajo de la Norma ISO 26000 en su reunión de 9 de marzo de 2007 (p. 9).

<sup>58</sup> Por ejemplo, en 2006 había 159 expertos de países en desarrollo y 141 de países desarrollados –Informe del Grupo de Trabajo de ISO 26000 (9/3/2007) (p. 4, nota 3).

nados, por así decirlo, bloques de países, que tienen peculiaridades y circunstancias especiales.

Pero, aún aceptando la justificación transcrita, en los países en desarrollo la implantación de estas directrices de RSE va a quedar supeditada a la voluntad de las organizaciones, y si éstas no acatan la normativa laboral internacional difícilmente se puede aceptar que vayan a acatar estas meras propuestas; y en otro sentido, parece excesivo delegar y responsabilizar a los gobiernos de la RSE cuando ésta, por definición, es decisión empresarial.

En suma, la efectividad de estas orientaciones puede ser escasa e, incluso, nula, ya que el simple hecho de que las propias empresas hayan mostrado una voluntad en contra a que adquieran el rango de norma de calidad permite pronosticar, sin demasiado margen de error, que tampoco va a existir voluntad para su aplicación; máxime si se tiene en cuenta que no se obtiene ningún sello de calidad por observar las correspondientes directrices. Y ello, pese al prestigio que pueda tener la Guía AENOR, en España, o la Norma ISO, a nivel mundial. Prestigio que ha conducido al Grupo de Trabajo de la ISO 26000 a indicar que esta guía, aunque no sirva para una posible acreditación, sí “*cientos de miles de organizaciones sabrán de y confiarán en*” ella<sup>59</sup>.

#### 4.3.1. *Aspectos estructurales y sustantivos de las orientaciones en materia de responsabilidad social empresarial*

La Norma ISO 26000<sup>60</sup> es bastante más ambiciosa que la Guía de AENOR; no obstante, ambas se construyen sobre pilares más o menos semejantes, que facilitan su estudio y sistematización.

La estructura de ambas guías consiste en un programa de mejora continua. Y con esa finalidad, la Guía AENOR se estructura en manual de gestión de la responsabilidad social corporativa, planificación, implantación y operativa, medición y seguimiento, y, de acuerdo con el estudio realizado, diseño de un plan de mejora; mientras que la Norma ISO 26000, dividida en principios y temas<sup>61</sup>, parte de unas consideraciones claves –trabajando con las partes interesadas, integración de la responsabilidad social en las metas y estrategias de la

<sup>59</sup> Informe del Grupo de Trabajo de la Norma ISO 26000 en su reunión de 9 de marzo de 2007 (p. 8).

<sup>60</sup> ISO 26000. Borrador de 23 de julio de 2007. ISO/TMB/WG RS n 113.

<sup>61</sup> Para esta Norma, la diferencia radica en que los temas están referidos a los problemas u obstáculos significativos que la organización debe enfrentar o superar en el campo de la responsabilidad social –éstos variarán con la organización y con su estrategia–; y los principios aluden a las ideas, que constituyen supuestos fundamentales definitorios de la responsabilidad social –Informe del Grupo de Trabajo de ISO 26000 de 9 de marzo de 2007 (p. 6)–.

organización, implementación de la responsabilidad social en las prácticas diarias, comunicación sobre la responsabilidad social, evaluación de las actividades y prácticas de responsabilidad social– y termina con las opciones de mejora.

En cuanto al fondo, el punto de partida, como siempre, es el cumplimiento de la legislación nacional e internacional<sup>62</sup> que, en los temas fundamentales de responsabilidad social en materia laboral, se focalizan en derechos humanos<sup>63</sup> –también es un principio de la ISO así como el de respecto a la diversidad<sup>64</sup>– y derechos fundamentales en el trabajo. La Norma ISO además añade las llamadas prácticas laborales<sup>65</sup>.

<sup>62</sup> Tras la intervención de la ISO en materia de RSE, hubo un enfrentamiento con la Organización Internacional del Trabajo, que ha sido resuelto mediante la firma por ambas organizaciones de un Memorando de Acuerdo (4 de marzo de 2005), “*con el objetivo de asegurar que cualquier norma internacional de la ISO en el campo de la RSE –y cualquier otra actividad relativa a la misma– es consistente y complementa la aplicación de las normas laborales internacionales, incluyendo los derechos fundamentales en el lugar de trabajo*”, Aragón Medina y Rocha Sánchez, “*La responsabilidad social empresarial en España...*”, op. cit., p. 60.

<sup>63</sup> De acuerdo con la Guía AENOR, tales derechos quedan concretados en la no discriminación (contratación, formación, despido o jubilación), derecho a la privacidad, libertad de opinión, derechos religiosos y cívicos, trabajo forzoso, trabajo infantil, condiciones de trabajo, salud y seguridad, asociación y negociación, salario justo, horario de trabajo, contrato de trabajo, formación y trato correcto. Por su parte, la Norma ISO 26000 enumera la no discriminación, derechos humanos –cívicos y políticos, sociales, económicos y culturales y grupos vulnerables (indígenas, minorías –sin especificar–, mujer, niños, discapacitados e inmigrantes), libertad sindical y negociación colectiva; trabajo forzoso, trabajo infantil y derecho de información de los representantes de los trabajadores. Como se puede observar el elenco es casi idéntico en ambas documentos.

<sup>64</sup> Este principio recomienda a la empresa “*tener la disposición para emplear personas sin discriminación por raza, color, credo, edad, género o creencia política; y cultivar un enfoque positivo a la diversidad como un factor de cambio*”.

<sup>65</sup> Según la Norma ISO, estas prácticas laborales “*comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo realizado dentro de ella, a través, o en nombre de la organización*”; e incluye las responsabilidades de la organización por “*trabajo realizado a su nombre por otros*” o por las condiciones laborales de sus subcontratistas. “*Las prácticas laborales incluyen la contratación y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios y conciliatorios; transferencia y reubicación de los trabajadores; finalización del empleo y cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo...también incluyen el reconocimiento de las organizaciones de trabajadores, y la representación y participación por la organización en la negociación colectiva, el diálogo social y la consulta tripartita para abordar los temas sociales relacionados con el empleo*”. “*Las prácticas laborales...pueden tener un impacto significativo en su capacidad de contratación, motivación y retención de empleados, y de esta forma, en su capacidad para obtener sus objetivos. Las prácticas laborales pueden además tener un impacto significativo en la reputación de la organización*”. Tras su configuración, la Norma propone una serie de epígrafes; entre los cuales cabe destacar, por ejemplo, empleo pleno y seguro, condición jurídica de trabajador o de autónomo, evitar el trabajo temporal, no realizar despidos arbitrarios o discriminatorios, subcontratistas legales, adherirse a un horario de trabajo normal o acordado,

Ambas esferas, en esencia, no presentan grandes novedades. Esta tónica continuista significa que estas guías se mueven en esa amplitud de miras, que concede a las organizaciones un amplísimo margen de acción a la hora de diseñar sus políticas y estrategias en materia de responsabilidad social –sin perjuicio, eso sí, de que la Norma ISO 26000 detalla muchos más ejemplos de buenas prácticas<sup>66</sup>– pues, nunca se puede perder de vista, que sus indicaciones, en muchos estados, son los mínimos a la hora de garantizar los derechos laborales y humanos de sus empleados. De ahí, probablemente, que la propia Norma ISO reconozca, en relación con los trabajadores, como partes interesadas, que la responsabilidad social es, sin más, la mejora de sus condiciones laborales<sup>67</sup>.

Todo ello acompañado de los mecanismos de información y comunicación oportunos para los empleados –y para los restantes grupos de interés o partes interesadas– sobre la gestión de la RSE.

En resumen, estos documentos, por su inherente finalidad, prestan una mayor atención a los aspectos laborales de la RSE. Y ello, es en principio destacable; fundamentalmente, por el conjunto de prácticas socialmente responsables que contienen, de modo que sirven de orientaciones a las diferentes organizaciones. Se trataría de un instrumento para publicitar las consideradas, por sus artífices, como buenas prácticas, siendo las empresas, atendiendo a sus peculiaridades y características, las que libremente optarían por aquellas medidas más acordes a esas circunstancias y a sus propios objetivos en materia de RSE. Siendo así, estas orientaciones no deben sobrevalorarse, ya que no dejan de ser meras declaraciones de intenciones, cuya aplicación queda supeditada a la buena disposición de las organizaciones.

---

fomentar el diálogo social, conceder a los representantes de los trabajadores una infraestructura para el desempeño de sus actividades, salud y seguridad en el trabajo, proporcionar acceso al desarrollo de habilidades y formación y oportunidades para el desarrollo de las carreras para los trabajadores, sobre una base igualitaria y no discriminatoria, etc.

<sup>66</sup> Así, en materia de derechos humanos –actividades o cooperación con agencias estatales en países donde no se respeten los derechos humanos; los registros deben respetar la privacidad de los empleados y su propósito debería estar claro; las organizaciones no deberían confiscar los pasaportes o documentos de viaje de sus empleados, o en cualquier forma limitar su libertad de movimiento; las horas de trabajo requeridas deberían ser compatibles con la posibilidad de cuidar a un niño enfermo o tomarse un tiempo de baja para dar a luz u otras responsabilidades familiares; respecto al derecho a la vida familiar, supone no impedir el derecho de los empleados a casarse y formar una familia, sin discriminar por afiliación familiar, proporcionando los adecuados permisos de paternidad a las familias con un nuevo niño y promoviendo un equilibrio entre vida y trabajo–; mientras que en materia de derechos fundamentales en el trabajo –no se puede discriminar por enfermedades como el SIDA o la orientación sexual; igual trabajo, igual valor, etc.–.

<sup>67</sup> Se afirma que una empresa es socialmente responsable en relación con el colectivo de los trabajadores “*por ejemplo mejorando sus condiciones laborales*”.

## 5. UNA VALORACIÓN FINAL

Como se viene manteniendo a lo largo de estas páginas, todos los documentos englobados dentro del epígrafe normas y guías de calidad están siendo aceptados con una tremenda naturalidad por el mundo empresarial en particular, y por la sociedad en general. Es más, se están convirtiendo en un signo distintivo de la buena empresa. Excluidas consideraciones de otra naturaleza, el análisis de estos documentos atendiendo, única y exclusivamente, a sus aspectos laborales y de RSE pone en tela de juicio su positiva valoración. Es decir, el hecho de que una empresa obtenga un determinado sello de calidad o se someta a determinados estándares u orientaciones, en el ámbito de los recursos humanos y de la gestión del personal, no significa mucho; por no decir que, con demasiada frecuencia, no significa nada. O sea, que una empresa que haya obtenido el oportuno certificado de calidad, por lo que aquí interesa, no quiere decir, en términos amplios, que la gestión de su plantilla sea más acertada, coherente, productiva... en definitiva, de calidad. Por lo que puede afirmarse que los trabajadores son simples comparsas en estas normas de calidad como lo prueba la insistencia de las mismas en la necesidad de que se acomoden, siguiendo sus palabras, a la misión, visión y valores de la organización.

Y ello es especialmente visible cuando se acude a las normas de gestión de la calidad –ISO 9001:2000 o el Modelo EFQM–; pero es particularmente llamativo, por sus objetivos, en las normas y guías de gestión de la RSE. En estos supuestos, el problema ya no es tanto, que también, la ausencia de referencias laborales sino otro bien distinto: la falta de voluntad empresarial por someterse a unos cánones, que se traduzcan necesariamente en una mejora continua y constante de las condiciones laborales de sus trabajadores. Sólo en aquellos casos –para los cuales no haría falta la correspondiente norma o guía–, en los que la empresa tenga a bien incorporar esas mejoras, tales documentos pueden cumplir la función de servir de fuente de inspiración. En consecuencia, la relación costes–beneficios que exige la creación y puesta en funcionamiento de estas normas es desproporcionada.

Si a ello se une la complejidad técnica, multiplicidad, oscurantismo, falta de democracia en su creación y aplicación, su universalidad y su desatención por el tipo de organización, el resultado es que estas normas y guías de calidad pueden ser, simplemente, mecanismos de publicidad<sup>68</sup> o marketing<sup>69</sup> empresa-

<sup>68</sup> Por ejemplo, según el Modelo EFQM, entre las ventajas que tienen las empresas que obtengan el premio de excelencia está la “*publicidad inherente al mismo*”.

<sup>69</sup> Desde otra visión, Ballester Pastor escribe que “*se establecen estos sellos de calidad empresarial, para comprometer más a las empresas a cambio de ofrecer un mecanismo de marketing*”, “*El distintivo de calidad empresarial...*”, op. cit., p. 177. Y mucho más tajante se

rial, ya sean por obtener el oportuno certificado, ya sea por adecuar su comportamiento a las orientaciones nacionales o/e internacionales. Y de este modo, las empresas obtienen un valor añadido que, en la actualidad, no es en absoluto desdeñable.

Para terminar, se quiere llamar la atención sobre el dato de que si estas normas de calidad no tienen particulares repercusiones en materia de relaciones laborales o de RSE; curiosamente, sí hay una parcela, en la que estas normas están teniendo una gran incidencia. Y esta no es otra que en el ámbito del empleo.

La calidad se ha convertido en una nueva e importante cuenca de empleo. Como consecuencia del frenesí empresarial por someterse a las oportunas certificaciones, se está convirtiendo en práctica habitual que las empresas doten puestos de trabajo o departamentos –dependiendo de la entidad de la organización– dedicados, en exclusiva, a esta compleja tarea de la gestión de la calidad –y ello sin entrar en las empresas, cuyo cometido es únicamente esta tarea–. Tanto es así que la propia AENOR ha indicado que “*la organización debe facilitar los recursos humanos necesarios para la implantación, mantenimiento, verificación y medición, revisión y mejora del sistema de gestión con las cualificaciones, capacitación y formación necesarias*”. Por consiguiente, y aunque suene pesimista, esta es la principal consecuencia de las normas de calidad para el mundo del Derecho del Trabajo.

---

expresa Merino Segovia al indicar que “*de no existir nivel alguno de exigencia, la RS no pasará en tal caso de ser un mero instrumento de relaciones públicas y de marketing, un ejercicio de publicidad engañosa al fin y al cabo, al que recurren las empresas frente a la dificultad de verificar la veracidad y la puesta en práctica de los compromisos que publicitan a través de sus declaraciones y campañas de imagen*”, “*Responsabilidad social corporativa...*”, op. cit., p. 57.