

RESPONSABILIDAD SOCIAL: UNA RUTA PARA ALCANZAR LA EXCELENCIA EN LABORATORIOS DE ENSAYOS Y CALIBRACIONES

R. Herrera-Basurto¹, F. Mercader-Trejo², O. Torres Rivera²

¹ Universidad de Córdoba, Departamento de Química Analítica, Campus Rabanales Córdoba España, CP 14071. Tel.: 0034680593855, correo-e: qa2hebar@uco.es

² Universidad Politécnica de Santa Rosa Jáuregui, Carr. Qro. – SLP km 28.5 Parque Industrial Querétaro. Privada la Noria S/N Santa Rosa Jáuregui, Querétaro México. Tel. +52(442)2409677 y 2911243

Resumen: Se propone un modelo de gestión estratégico para incluir la gestión de la Responsabilidad Social (RS) como una herramienta que permita no sólo la responsabilidad por la calidad de los resultados y el compromiso con los clientes, la sociedad y los grupos de interés, sino también como una herramienta para lograr la excelencia de la organización. Una nueva concepción del laboratorio es una "condición absoluta" para su legitimidad hoy y mañana. El modelo de gestión es integrador y compatible, donde se destaca la importancia de la inclusión o compromiso del ejecutivo de mayor rango y el código de conducta de la organización, como elementos clave en la gestión estratégica.

1. INTRODUCCIÓN

El espectacular crecimiento empresarial en las últimas décadas, ha alterado el balance social y medioambiental del mundo y ha propiciado: Pobreza, Discriminación, Inmigración, Derechos Humanos disminuidos, Cambio Climático, Falta de Solidaridad, Degradación de la Biodiversidad y Deforestación, y así, se pueden seguir enumerando efectos con es la movilización[1-4].

Para contrarrestar y concientizar estas situaciones a nivel mundial se han propuesto varias iniciativas, por ejemplo, 1987 el Protocolo de Montreal, 1992 Cumbre de la Tierra, 1997 Protocolo de Kioto, 2002 Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible, 2009 Cumbre Mundial sobre el Cambio Climático, Convenio de lucha contra la corrupción, Principio de "Quien contamina paga", Principios del "Buen Gobierno empresarial". En la tabla 1 se clasifican algunas de las iniciativas y documentos de gran valor para la implementación de la RS, ya que constituyen tanto un argumento que justifica el cambio, como un apoyo teórico y técnico. La concientización creciente para un cambio de estrategia empresarial es consecuente con un interés creciente de la RS. Dentro del nuevo concepto de empresa se deben tomar en cuenta la sustentabilidad y los grupos de interés [5-7].

Los laboratorios de ensayo y de calibración tienen una responsabilidad social explícita desde la declaración de su visión y misión, si tienen un sistema de gestión de la calidad (SGC) [8], pero si no han establecido un SGC, este compromiso no se disuelve, porque la razón misma de la existencia del laboratorio, implica la responsabilidad social como una huella digital. La responsabilidad social es

implícita y se constituye con el compromiso de otorgar información confiable y responsable a la sociedad.

Los laboratorios deben entregar como productos: resultados fiables y de calidad. Estos resultados tienen propiedades como la exactitud y la incertidumbre [9]. Si la incertidumbre es pequeña y la exactitud alta, la calidad de los resultados se incrementa, pero también puede aumentar el costo y esta información puede ser inútil para el usuario. Otra parte de la responsabilidad social es comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, por ello, el laboratorio debe entregar resultados útiles en términos técnicos y de costos para la toma de decisiones eficaz. Hay otro aspecto que el laboratorio debe considerar como parte de la responsabilidad social y se refiere a la utilización de métodos de medición amigables o "verdes" con el medio ambiente, este punto es imprescindible para conocer y manejar los grupos de interés [10-12].

En el mejor de los casos el laboratorio debería entregar un conocimiento, que tiene dos connotaciones: la comprensión e interpretación de la realidad y la toma de decisiones fundamentadas y en tiempo.

Lo anterior es sin duda, parte de un sistema de gestión de calidad integral, por lo tanto, se propone un modelo para incluir la gestión de la responsabilidad social como una herramienta que permita no sólo la alta calidad de los resultados y el compromiso con los clientes, la sociedad y los grupos de interés, sino también como una herramienta para alcanzar la excelencia como organización.

Una nueva concepción del laboratorio es una "condición absoluta" para su legitimidad hoy y mañana. Se presenta una visión general y un nuevo modelo de gestión para poner en práctica la responsabilidad social corporativa dentro de un laboratorio. Si nosotros -las personas que trabajamos en las organizaciones- no damos el ejemplo con la acción, si no aplicamos en nuestros proyectos las mejores prácticas profesionales, si no trabajamos en nosotros para que la responsabilidad social y la ética profesional" no sólo sean parte de nuestros discursos, libros y artículos y comiencen a visualizarse en nuestras actividades, tareas y actitudes. Si no mejoran las personas siendo responsables y éticas nuestras instituciones por sí

mismas no mejoraran, no serán ni más justas, ni más éticas, ni más inclusivas, ni más responsables. Somos las personas con nuestro accionar las que construimos, mantenemos y transformamos las organizaciones[13, 14].

Los documentos señalados en tabla 1, describen varias definiciones, las cuales pueden agruparse entre: teóricas y básicas, mixtas, operativas, focalizadas para el cambio y según el ámbito: externas, internas o mixtas. Todas las definiciones conllevan a los 5 **fundamentos** de una empresa responsable y sustentable. En la figura 1, se plantean estos fundamentos.

Tabla 1. Guías y documentos relacionados con la RS

Normas y Guías Internacionales		
Descripción	Origen	Ejemplos
Se refiere al derecho internacional de las normas basadas en principios generalmente aceptados o instrumentos intergubernamentales autorizados jurídicamente vinculantes entre los países que han ratificado y, en consecuencia, las empresas que residen o que operan en sus territorios.	Emanadas de los tratados internacionales, son un resultado de la regulación a través de organizaciones multilaterales como la ONU o ILO y son obligatorio	Declaración Universal de los Derechos Humanos 1948[15]
		Convenios Laborales de la Organización Internacional del Trabajo 1948[16]
		La Convención de la ONU sobre corrupción[17]
Normas Locales		
Son normas y directrices actuales en el país donde se encuentran las actividades empresariales	Surgen de la legislatura de cada país. También son el resultado de la transposición a los ordenamientos jurídicos nacionales con las normas internacionales ratificados por los gobiernos nacionales	La ley local varía enormemente de un país a otro, no hay ninguna referencia a las normas legales específicas
Principios de cumplimiento voluntario		
Son principios basados en las recomendaciones o instrumentos voluntarios para ser seguido por las empresas que han firmado	Procedentes de organizaciones públicas y privadas son el resultado de las iniciativas voluntarias y como tal debe cumplirse por las empresas que han firmado	Directrices de la OCDE para empresas multinacionales (1976)[18]
		ISO 9000 Gestión de la Calidad (1987.2008)[8].
		ISO 14000 Sistema de Gestión Ambiental (1996)[19]
		SA 8000 Social Accountability, SAI USA. (1997, 2001, 2008)[20]
		OHSAS 18000 de la BSI (1999)[21]
		Principios de buena gobernanza, la OCDE (1999, 2004)[22]
		Principios de las Naciones Unidas, el Pacto Mundial (1999)[23]
		Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno Accountability International Transparency (2002)[24]
		Directrices de la sostenibilidad de GRI (2002, 2006)[4]
ISO 26000 Responsabilidad Social (2010)[25]		

2. MODELO DEL NUEVO LABORATORIO.

La mayoría de los laboratorios han logrado la certificación bajo los sistemas de gestión de la calidad ISO 9000 [8] , ISO 14000 [19] y quizás alguna acreditación bajo normas como ISO 17025 [9] u otra específica del ramo industrial en el que se desempeñan.

Después de que una organización ha demostrado que cumple con los requisitos señalados en las normativas anteriores, la EXCELENCIA, es la siguiente etapa para continuar con el crecimiento de la organización.

Para alcanzar la excelencia se tienen 4 rutas disponibles:

1. ISO 9004:2009 [26], Sistemas de gestión de la calidad- Directrices para la mejora del desempeño .
2. La Responsabilidad Social Corporativa[27-29]
3. Una fórmula mixta entre ambas.
4. ISO 26000, a partir de 2011 [25]

condición absoluta para gestionar la RS de manera estratégica y alcanzar la excelencia. En el esquema se presentan los 5 fundamentos, los cuales, pueden generar la nueva empresa, pero aun son insuficientes. Estos fundamentos deben integrarse en la estrategia, en el gobierno, en los sistemas y procesos de la empresa, por consecuencia habrá cambios importantes. Por lo tanto esto supone un reto muy considerable, pero ofrece grandes oportunidades. La apuesta por la RS y sustentabilidad del laboratorio puede suponer su éxito y sostenibilidad, pero implica una dosis de humildad, coraje, curiosidad, comprensión. Los fundamentos deben estar relacionados directamente entre sí. Además cada fundamento está rodeado de elementos independientes que apoyan la conceptualización de cada uno y la conexión con sus pares. Los logros pueden ser una empresa inteligente con integrantes capaces de aprender permanentemente para alcanzar el éxito, entre los logros, se pueden esperar: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

La figura 1, es una representación esquemática de la nueva concepción de la empresa, la cual, es una

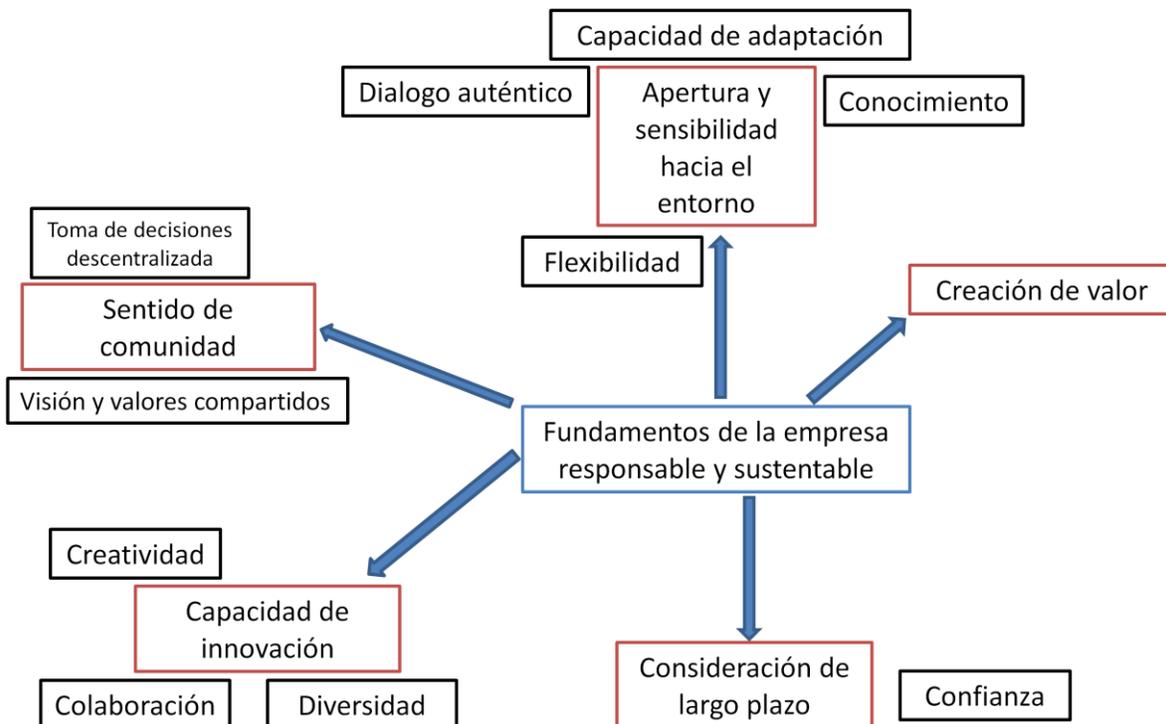


Figura 1. Fundamentos de la nueva concepción de empresa [6, 7, 27, 28].

Las iniciativas mundiales de la tabla 1, están orientadas a los derechos fundamentales de los trabajadores, sobre el trato a empresas multinacionales y de carácter voluntario. Dentro de estos documentos se encuentra la Norma ISO 26000 "Guía de Responsabilidad Social", en esta referencia se expresa el trabajo y enfoque de expertos a nivel mundial, por ello, se toman los principios de la RS, punto 4 de la norma, que deben quedar impregnados en todos los departamentos del laboratorio. En la figura 2, se hace una

representación esquemática. La norma establece 7 puntos como principios de la RS, estos se encuentran dentro de los numerales 4.2 al 4.7. Cuatro principios tienen que ver con el respeto y acatamiento a iniciativas, normas o principios reconocidos en todo el planeta. Los otros 3 puntos tienen que ver con el comportamiento y compromiso de ser una empresa inteligente, responsable y sustentable.

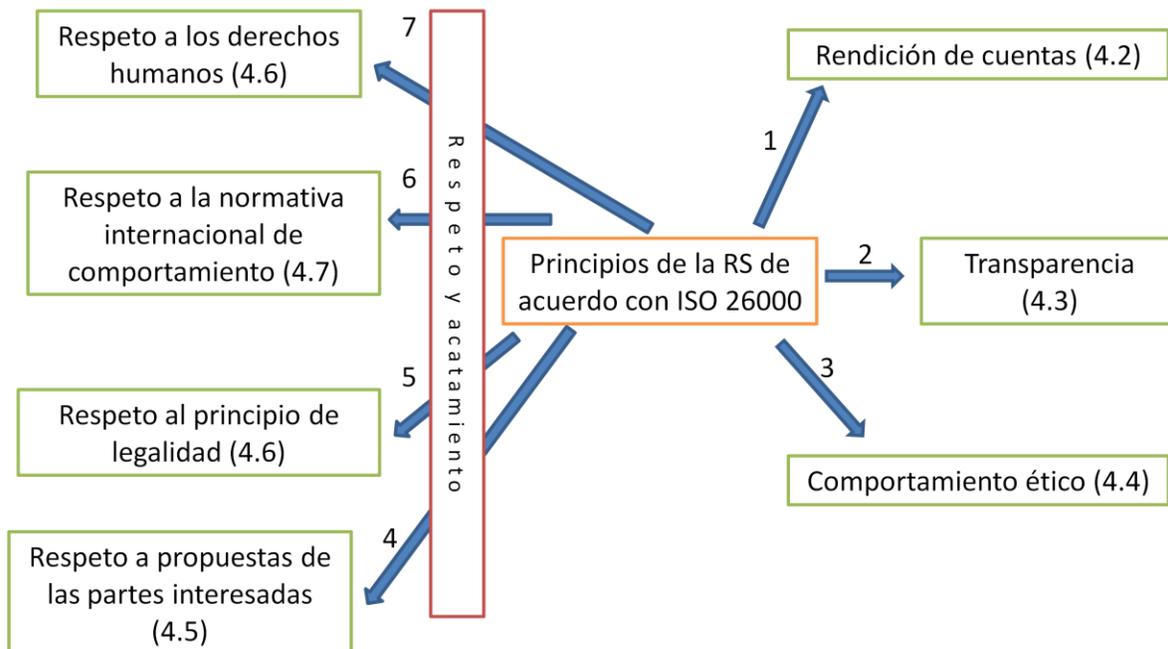


Figura 2. Principios de la RS que deben ser impregnados en todos los departamentos del laboratorio [7, 25].

3. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA RS

Se debe evitar que la RS se vuelva un departamento más del laboratorio, ya que una estructura tradicional de este tipo, impide realmente que se implanten los principios y prácticas de la RS. Las pre-etapas de implantación de la RS no pueden nacer con errores de estructura, que posteriormente serán difíciles de eliminar.

Para que la estrategia de la RS tenga un impacto en la organización, es fundamental que todas las áreas (departamentos) de la misma consideren cómo pueden integrar los principios y prácticas de la RS en sus actividades. Es fundamental que el cuerpo directivo, la estructura y la gestión del laboratorio se impregnen de los principios y prácticas de la RS, esto implica grandes cambios en varios sentidos,

costumbre y ámbitos. Es clave que la misión, visión y valores compartidos dentro de la organización reflejen el carácter central de la RS, puede quedar establecido en el código de conducta y con indicadores correspondientes en el control de mandos.

La estructura adecuada de la RS debe estar soportada por los siguientes elementos:

1. Liderazgo del máximo responsable individual y colectivo.
2. Comisión de Responsabilidad y Gobierno Corporativa.
3. Director de la RS (dependiendo directamente del máximo responsable).
4. Comisión interna de la RS (responsabilidad de todas las áreas del laboratorio).

Es esencial que se defina una política de RS que unifique las diferentes políticas de gestión del laboratorio y se oriente a los diferentes grupos de interés. La gestión de los grupos de interés es clave en la estrategia de la RS. Es también fundamental que se establezca un nuevo código de conducta coherente con la RS. El grado de implantación de la RS debe tener indicadores específicos en el cuadro de mandos del laboratorio. También de gran importancia es implementar un sistema de medición del cumplimiento de la política de la RS y del código de ética. El motor de la implantación es el convencimiento de los integrantes del laboratorio. Esta tarea deberá ser ejecutada por el líder del laboratorio.

En la figura 3, se observa un panorama general de los principales factores de éxito para la implantación de la RS. Se han encontrado 7 factores: Implicación total del responsable máximo (primer ejecutivo), la creación de la estructura adecuada para la RS, la integración de la RS en la gestión existente, integración de la RS en el código de conducta

(misión, visión y valores) esto es planeación estratégica, gestión de la comunicación y dialogo con los grupos de interés, integración en la cadena de creación de valor (implantación en todos los departamentos compras, recursos humanos, innovación, marketing, relaciones institucionales) y sistema de medición sistemática de la RS. Hay tres elementos fundamentales de la RS, dentro de estos, el elemento clave es el nivel de implicación del máximo responsable del laboratorio. La composición, funciones y coordinación del primer ejecutivo, asumir la responsabilidad de liderazgo, tienen el mayor peso del éxito de la RS. Los otros elementos claves son el Director de la RS y el comité interno de la RS. Estos elementos deben tener la composición y funciones basadas en el código de conducta del laboratorio. En la figura 4, hay un esquema con la estructura de la RS, donde se observan los elementos fundamentales y el elemento clave.

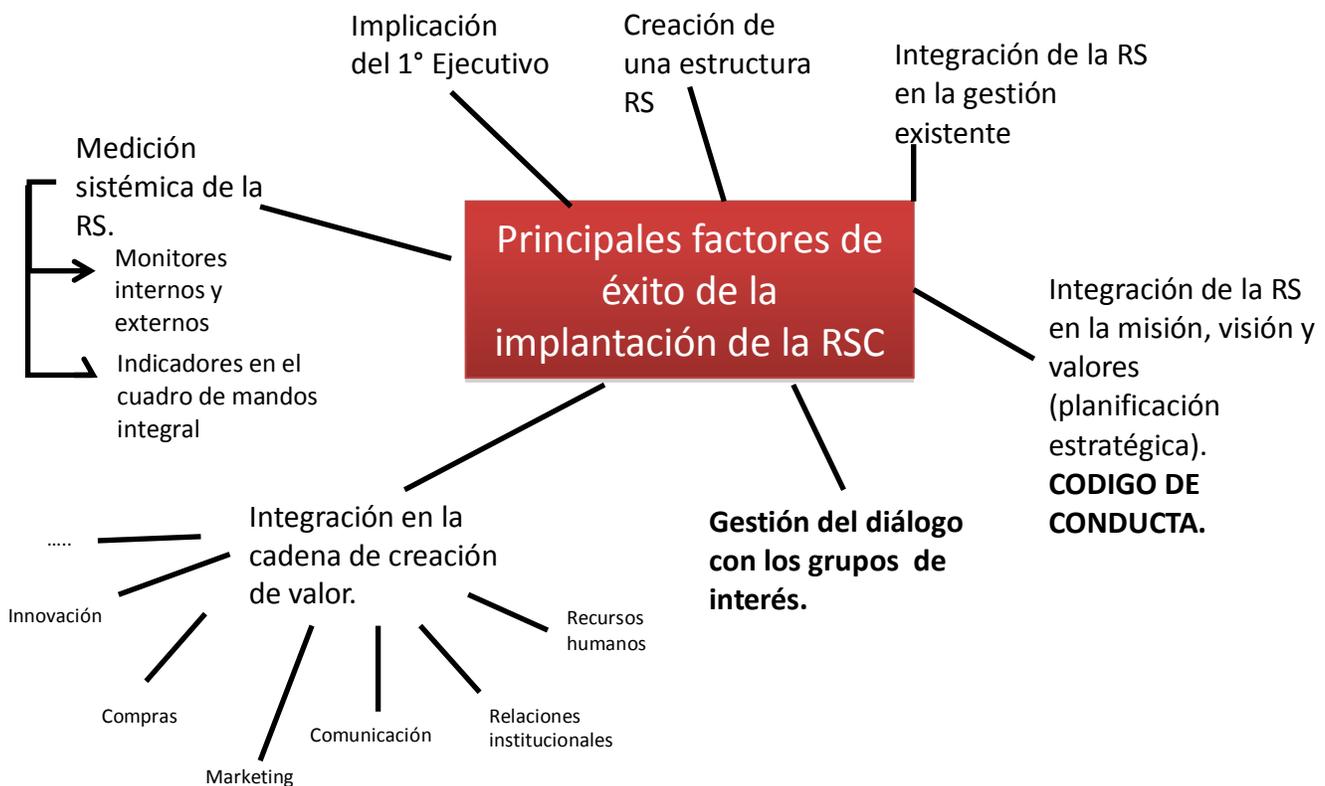


Figura 3. Panorama general de los factores que afectan la implantación de la RS [7].

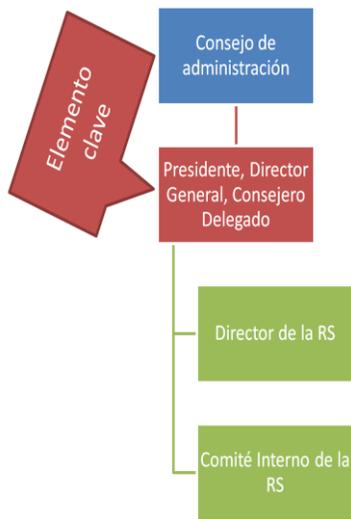


Figura 4. Estructura de la RS, elementos fundamentales y elemento clave.

En la figura 5, se presenta un diseño de la integración de la RS en los sistemas de gestión. Es importante evitar la duplicidad de funciones y responsabilidades, debe ser un vértice de una estructura integral de la gestión, complementar e integrar un sistema de gestión avanzando. Los otros vértices por ejemplo pueden ser: calidad, gestión del medio ambiente y prevención de riesgos laborales. La integración de la RS en procesos básicos de gestión (planeación, organización y control) deben estar regidos por el liderazgo en la RS. Dentro del proceso de planeación se debe integrar la planeación estratégica, a través de la creación de la estructura de la RS. En el proceso de la organización se debe incorporar vía el sistema de gestión actual. El control debe ser afectado por el código de conducta de la organización (visión, misión y valores).

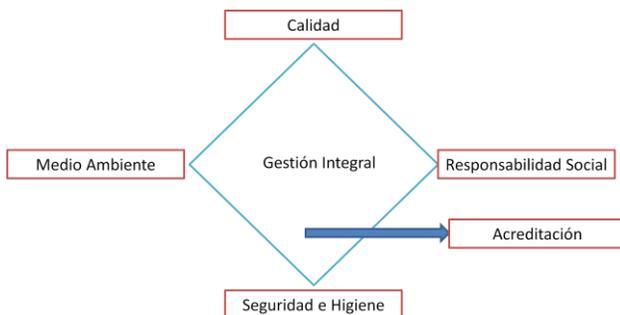


Figura 5. Integración de la RS en los sistemas de gestión.

En la visión, misión y valores la integración de la RS debe realizarse a través de la declaración de la política de RS y se deben considerar como elementos esenciales de esta política a los grupos de interés y el código de conducta del laboratorio. La política también debe integrar la misión, visión, objetivos estratégicos y operativos. Estos elementos deben tener características cuantitativas y cualitativas que permitan un nivel de consolidación. El código de conducta es una herramienta de gestión que contribuye a la interiorización de los valores organizativos y concretar las pautas de comportamiento que han de seguir los integrantes de una empresa con sus diferentes grupos de interés y respeto a algunos temas especialmente sensibles. Tiene la importancia de promover la obtención de valores, alinear o hacer coherentes los comportamientos de todos los integrantes y es elemento clave en la gestión estratégica y operativa de la RS. El código de conducta debe tener un alcance temático dependiente de la actitud en su elaboración. El contenido del código de conducta debe ser en una temática seleccionada, en la tabla 2, se desglosan la visión tradicional y avanzada para la elaboración del código de conducta. Los procedimientos para el código de conducta deben ser efectivos en su implantación y su cumplimiento. El código de conducta debe estar dirigido a los cuadros directivos y todo el personal del laboratorio. Una práctica deseable es que se incorpore los grupos de interés externos e internos en la elaboración. La difusión del código puede realizarse a través de programas de comunicación y sensibilidad. También se puede solicitar la integración a través de recursos humanos. Se recomienda establecer una unidad específica para solucionar problemas y dudas. Se deben realizar auditorías de conducta y ética empresarial en todas las unidades. Dentro del cuadro de mandos se debe incluir un indicador de seguimiento del progreso en el conocimiento de los principios por parte de los empleados. En la tabla 2, se observa la visión tradicional y avanzada para la elaboración del código de conducta.

Tabla 2. Elementos y visión del Código de Conducta [7].

Código de conducta		Visión tradicional	Visión avanzada
Audiencia (implicados)		Interna	Interna y externa
Contenido		Reactivos: evitar problemas	Pro-activo y coherente con la cultura organizativa
Proceso de elaboración		Sin involucrar a los empleados	Involucramiento de los empleados y otros grupos de interés
Procesos de implantación	Difusión	Solo comunicación	Sensibilización, formadores y cohesión con sistemas de gestión
	Estructura	Poco definidos y desarrollados. Responsabilidades difusas. Implicación escasa del Consejo Administrativo.	Nombramiento de un responsable dependiente de la alta dirección. Creación de un departamento de apoyo. Informe semestral o anual. La responsabilidad de implantación en las áreas de negocio recae en los primeros ejecutivos de éstas.
Sistema de aseguramiento del cumplimiento		Poco desarrollados. Cuando existen, es un canal de denuncia anónima gestionado internamente.	Auditorías regulares. Indicador en cuadro de mandos. Sanciones en casos de incumplimiento. Cuando existe: canal de denuncia anónima gestionado externamente.

La gestión del dialogo con los grupos de interés debe seguir las siguientes etapas claves:

1. Identificación, segmentación y priorización (existen metodologías descritas para esta etapa).
2. Diseño de un marco de relaciones: enfoque, herramientas y actividades de relación que la empresa brinda a sus grupos de interés:
 - a. Intercambio de información.
 - b. Mejora de la relación.
 - c. Incremento de la confianza mutua.

Los resultados serán la mejora de las variables intangibles y de la reputación de la empresa frente al colectivo implicado.

La gestión de los grupos de interés internos y externos supone la nueva empresa, rompe las fronteras de la empresa tradicional. Este enfoque implica reajustar tanto los modelos de relación como los de gestión. La RS tiene el reto de incrementar el peso específico de los grupos de interés en la gestión empresarial y de su repercusión en los resultados tangibles e intangibles. Los grupos de interés pueden ser organizados como: internos y

externos; estructurales, de gestión y complementarios, figura 6.

La gestión del convencimiento, es un proceso específico para la creación de valor de la empresa. Es el motor de la implantación de la RS. Está basado en conductas y todos los elementos necesarios para influir en las decisiones de los grupos de interés. Sus finalidades dentro del laboratorio responsable y sostenible van dirigidas a los grupos de interés tanto internos como externos, tales como: captar la atención, adecuar contenidos, legitimar decisiones, hacer evidente los beneficios para todos, trasladar a los grupos de interés las conductas de la empresa en sus diferentes ámbitos de actuación a través, de medios de comunicación. Los medios de comunicación son claves para la gestión del conocimiento: papeles de receptores, evaluadores y transmisores hacia la sociedad deben ser seleccionados para lograr la transparencia informativa.

El empleo de causas sociales y medioambientales como herramientas de marketing y comunicación, son perfectamente legítimos para que una empresa responsable y sostenible “venda”, el problema es que las causas no sean fachadas y no respondan

plenamente con los principios de buenas prácticas de la RS.

4. CONCLUSIONES

La RS es una demanda diaria y se consolida como una herramienta potente de gestión empresarial que es plataforma para el nuevo modelo de empresa o negocio, como empresa responsable y sostenible.

Un laboratorio responsable y sustentable debe pensar en la globalización, capitalismo, economía de mercado y RS, este grupo de elementos aportan: garantía para el desarrollo y bienestar de la humanidad, aumenta la eficacia y sostenibilidad y contribuye a reducir las desigualdades.

La RS tiene un carácter transversal en el laboratorio, ya que afecta y debe encadenarse con los eslabones de la cadena de valor del laboratorio.

El papel de los gobiernos y administraciones públicas es complementario, pero también relevante. Deben asegurar: las promoción, desarrollo y evaluación de la RS en las empresas mediante políticas de impulso, divulgación e incentivación. Sería recomendable un órgano asesor de carácter estatal.

La RS es responsabilidad directa y esencial del laboratorio. Sus decisiones son trascendentales para la consolidación de este nuevo modelo empresarial.

El modelo propuesto está enfocado a un laboratorio de ensayos y calibración, sin embargo, puede ser aplicado a otro tipo de organizaciones como: instituciones educativas, empresariales y grupos científicos y de innovación con las adaptaciones correspondientes.

AGRADECIMIENTOS

Raúl Herrera Basurto agradece al CONACyT por el apoyo económico recibido a través del registro 163961. Al CENAM por el permiso para realizar el doctorado.

REFERENCIAS

- [1] S. B. Banerjee, *Critical Sociology* 2008, 34, 51-79.
- [2] A. B. Carrol, *Bus. Soc.* 38 1999, 38, 268-295.
- [3] B. M. Bestratén, S. L. Pujol, NTP 644: Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación, in (Ed. NSHT) 2004.
- [4] Global Reporting Initiative, Las directrices sobre reportes de sostenibilidad de la GRI, 2002.
- [5] Pablo Baltera, Estrella Díaz, Responsabilidad social empresarial alcances y potencialidades en materia laboral. Cuaderno de Investigación, 2005. <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/>, consultado: Mayo 2010.
- [6] Resolución del Parlamento Europeo, Responsabilidad social de las empresas: una nueva asociación, 2007. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0062+0+DOC+XML+V0//ES>, consultado: Mayo 2012
- [7] M. Valcácel, Seminario Responsabilidad Social Corporativa, Universidad de Córdoba, 2010.
- [8] ISO 9000:2008 Quality Management, 2008.
- [9] ISO/IEC 17025:2005 General requirements for the competence of testing and calibration laboratories, 2005.
- [10] W. M. Adams, El Futuro de la Sostenibilidad: Repensando el Medio Ambiente y el Desarrollo en el Siglo Veintiuno, 2006, 29-31.
- [11] A. Olcese, La responsabilidad social de la empresa, Real Academia de las Ciencias Económicas y Financieras, Madrid 2007.
- [12] M. Valcácel, R. Lucena, *Trends Anal. Chem.* 2012, 2012, 1.
- [13] P. K. Larsen, P. Thostrup, F. Besenbacher, *Angew. Chem. Int.* 2011, 2-4.
- [14] M. Perez, El ser jefe o parecer, 2011. <http://pensardenuovo.org/el-jefe-ser-o-parecer/>, consultado: Mayo 2012.
- [15] Organización de las Naciones Unidas (ONU), Declaración Universal de Derechos Humanos, 1948.
- [16] Organización Internacional del Trabajo, Condiciones de Trabajo, 1948.
- [17] Organización de las Naciones Unidas (ONU), Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción, 2005.

[18] Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo, Líneas directrices de la ocde para empresas multinacionales, 2000.
<http://www.comercio.mityc.es/NR/rdonlyres/9228964F-991D-4A08-8F70-D070E04B6250/62/TextoDIRECTRICES.pdf>, consultado: Mayo 2012.

[19] ISO 14000 Environmental management, 2003.

[20] Social Accountability International, SA8000:2008 social accountability 8000, 2008.

[21] British Standards Institute, OHSAS 18001:2007 Salud y seguridad en el trabajo, 2007.

[22] Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo, Principios de Buen Gobierno de la OCDE, 2004.

[23] Organización de las Naciones Unidas (ONU), Pacto Mundial, 1999.

[24] Transparency International, Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno, 2003.

[25] ISO 26000:2010 Responsabilidad Social, 2010.

[26] ISO 9004:2009 Managing for the sustained success of an organization -- A quality management approach, 2009.

[27] Comité sobre Políticas de Consumidores de ISO (ISO/COPOLCO), La integridad social de las corporaciones y sus operaciones en un mercado globalizado., 2001.

[28] C. I. Giuliana, V. D. García, El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo, in (Ed: Siklos S.R.Ltda.) 2005.

[29] World Business Council for Sustainable and Development, 2000.
<http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=1>, consultado: Mayo 2012