

## RELACIONES COLABORATIVAS Y GOBIERNO CORPORATIVO

La normalización pretende dar respuesta a elementos estratégicos y fundamentales para la competitividad de las organizaciones. Es el caso de las relaciones colaborativas en los negocios y el gobierno de las organizaciones, ámbitos en los que la normalización internacional ya está trabajando para elaborar estándares ISO. La Norma ISO 44001 permite asegurar el proceso de colaboración desde su inicio, afianzando su diseño y ejecución; y el ISO/TC 309 trabaja en dos documentos sobre los principios de gobierno de las organizaciones y el canal de denuncias dentro de ellas.

A photograph of four business professionals in a modern office setting. A man in a dark suit and tie is in the foreground, gesturing with his hands as if speaking. Behind him, a woman in a white blouse and dark skirt is looking towards him. To her right, another man in a dark suit is partially visible, also looking towards the first man. In the background, a woman with long red hair is partially visible. The office has large windows with blinds, and the overall atmosphere is professional and collaborative.

**Nuevos  
estándares  
para nuevos retos**

**Marta  
Fernández**

**Elena  
Ordozgoiti**  
Dirección de  
Normalización  
Asociación  
Española de  
Normalización,  
UNE

Las relaciones colaborativas en los negocios y el gobierno de las organizaciones son aspectos estratégicos para las organizaciones y herramientas indiscutibles para la competitividad de los mercados. La normalización, una vez más, quiere dar respuesta a nuevos campos de actividad; y es por ello que ambas temáticas cuentan con iniciativas en forma de propuestas de normas internacionales ISO en distintas fases de desarrollo. Y en este artículo se explican los trabajos que se están llevando a cabo en cada una de ellas.

En el caso de las relaciones de trabajo colaborativas, éstas pueden ser de muy diversa naturaleza –alianzas, subcontrataciones, clústers, *joint ventures*, uniones temporales, redes de empresas– pero todas ellas tienen en común que dos o más entidades buscan llevar a cabo una actividad conjunta que les interesa. El beneficio es mutuo. Cada una contribuirá según sean sus objetivos y su compromiso. Los retos que imponen los mercados, la internacionalización y los desarrollos tecnológicos hacen que no siempre sea posible contar dentro de la propia organización con el nivel de especialización y tecnificación requerido en todas las facetas de un proyecto siendo necesaria la incorporación de otras entidades que aporten aquello en lo que nos complementan. En otras ocasiones se necesitará contar con un socio con sede en el país del cliente o el destinatario de la actividad. Los motivos para la colaboración serán muy variados. Este concepto es aplicable también dentro de una misma organización, donde unas unidades deben colaborar con otras para conseguir un objetivo común.

### Relaciones de trabajo colaborativo

La Norma ISO 44001 *Sistemas de gestión de las relaciones de trabajo colaborativo* surge porque es importante elegir bien los socios con quienes se va a establecer la relación de colaboración, objetivos de la misma, habilidades de las personas que van a integrar

Una colaboración en el entorno de trabajo mal llevada no sólo puede tener un mayor o menor impacto en la cuenta de resultados, sino también en el cliente final con la consiguiente pérdida de credibilidad y contratos futuros

los equipos y su seguimiento, o incluso los mecanismos de salida de la colaboración; elementos todos ellos del modelo de ciclo de vida de una relación de trabajo colaborativa. Es típico pensar que estas cuestiones no necesitan mayor atención cuando los proyectos van bien o cuando, incluso con algún tropiezo, salen adelante. Seguramente sean aquellos proyectos que no se consiguen arrancar o que se atascan generando importantes pérdidas económicas, los que hagan reflexionar sobre la necesidad de haber gestionado mejor la relación con el grupo de socios. Hay que tener en cuenta que una colaboración en el entorno de trabajo mal llevada no sólo puede tener un mayor o menor impacto en la cuenta de resultados, sino también en el cliente final con la consiguiente pérdida de credibilidad y contratos futuros.

El Modelo del ciclo de vida en el marco de una relación de trabajo colaborativa que plantea la norma permite asegurar el proceso de colaboración desde su inicio, afianzando su diseño y ejecución. Hará que el trabajo resulte más eficaz y que tenga más garantías de éxito, al engranar todas las piezas donde las organizaciones que colaboran se encuentran. Al estar estructurado y documentado también deja menos espacio para los personalismos y malentendidos; y todo ello en conjunto hace que clientes de proyectos millonarios u otros en los que la relevancia no se mide por lo económico sino, por ejemplo, por la seguridad de las personas, estén empezando a exigir la implantación de la Norma ISO 44001.

La ISO 44001 tiene la estructura de alto nivel de este tipo de documentos, lo que la hace compatible con otros sistemas de gestión internacionales. De igual modo, como es

también habitual en los sistemas de gestión, es aplicable a todo tipo de organizaciones, independientemente de su dimensión y sector de actividad, aunque las primeras entidades en apostar por su aplicación y visibilizarla mediante la evaluación de la conformidad son empresas de grandes dimensiones y con grandes proyectos internacionales. Si bien esta norma aborda principalmente el sistema de gestión de una organización, incluyendo la mejora continua, también reconoce que una colaboración eficaz requiere el engranaje de dos o más organizaciones y que los sistemas de gestión tienen que tener en cuenta las actividades conjuntas de las partes. La norma incluye algunos anexos informativos para ayudar al usuario de la misma en su implantación, como por ejemplo, una lista de verificación del cumplimiento de los requisitos.

Está en proceso el desarrollo de una serie de documentos de apoyo a la implementación del modelo de relaciones colaborativas. El comité internacional que elaboró la ISO 44001, el ISO/TC 286, ha arrancado una nueva etapa en la que se propone redactar nuevas normas que desarrollen la relación colaborativa en sectores específicos, como el sector servicios. También se ha considerado que sería de gran utilidad publicar una guía para la implantación del modelo en pequeñas y medianas empresas, para relaciones internas (dentro de una misma organización), relaciones intergubernamentales o relaciones público-privadas, entre otras. Asimismo, se ha pensado en otros documentos de carácter más transversal como una guía para la identificación de los principios de la relación colaborativa. ►►

## RELACIONES COLABORATIVAS Y GOBIERNO CORPORATIVO

### » Gobierno de las organizaciones

Por su parte, los sistemas de gobierno son un aspecto clave en cualquier organización. Y es que, cada vez es mayor el nivel de exigencia de sus grupos de interés a la hora de evaluar su comportamiento y desempeño. El entorno en su conjunto pide a las organizaciones que sean más responsables, eficaces y transparentes. Sólo las organizaciones bien gobernadas serán capaces de crear valor a largo plazo, generar confianza y sobrevivir en ese entorno cada vez más demandante y global. Pero el gobierno de las organizaciones no es una cuestión que tenga importancia únicamente en el ámbito de la organización y sus grupos de interés, sino que puede considerarse una cuestión de gran importancia para los países. Está demostrado que cuanto mayor es la corrupción en un país, menor es su desarrollo, por lo que los que logran mejorar el gobierno de sus instituciones y sus organizaciones conseguirán incrementar la renta per cápita de sus habitantes.

La importancia que tiene el gobierno de las organizaciones ha quedado patente en el hecho de que hay numerosas iniciativas que han venido abordando este tema bien en el ámbito nacional, europeo o internacional. El Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas en España, el Libro Verde sobre la normativa de gobierno corporativo de la Unión Europea y los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el G20 constituyen ejemplos de ello.

Precisamente por existir numerosas iniciativas en esta materia, es el momento idóneo para tratar de buscar un lenguaje común a través de la normalización. La Organización Internacional de Normalización (ISO), por sus procesos abiertos e independientes, ofrece la legitimidad y la aceptación de mercado necesarias para ese



Sólo las organizaciones bien gobernadas serán capaces de crear valor a largo plazo, generar confianza y sobrevivir en ese entorno cada vez más demandante y global

cometido. Por todo ello, y a partir de una propuesta de BSI, organismo de normalización del Reino Unido, se decidió en septiembre de 2016 crear el comité técnico de normalización internacional ISO/TC 309 *Gobierno de las organizaciones*. Su campo de actividad abarca la normalización en el campo del gobierno, en relación con la dirección, el control y la rendición de cuentas de las organizaciones y cuenta con la participación de un total de 55 países, 34 en calidad de miembros activos y 21 como miembros observadores, entre los que se encuentra España. También colaboran en sus trabajos la *European Construction Industry Federation* (FIEC), la *International Finance Corporation* (IFC - World Bank) y el *The Chartered Quality Institute* (CQI).

### Nuevos documentos

Reino Unido y China lideran el ISO/TC 309, que asumirá toda la actividad relacionada con dos normas ISO ya publicadas y que abordan dos temas fundamentales para el gobierno de una organización: la gestión del riesgo de

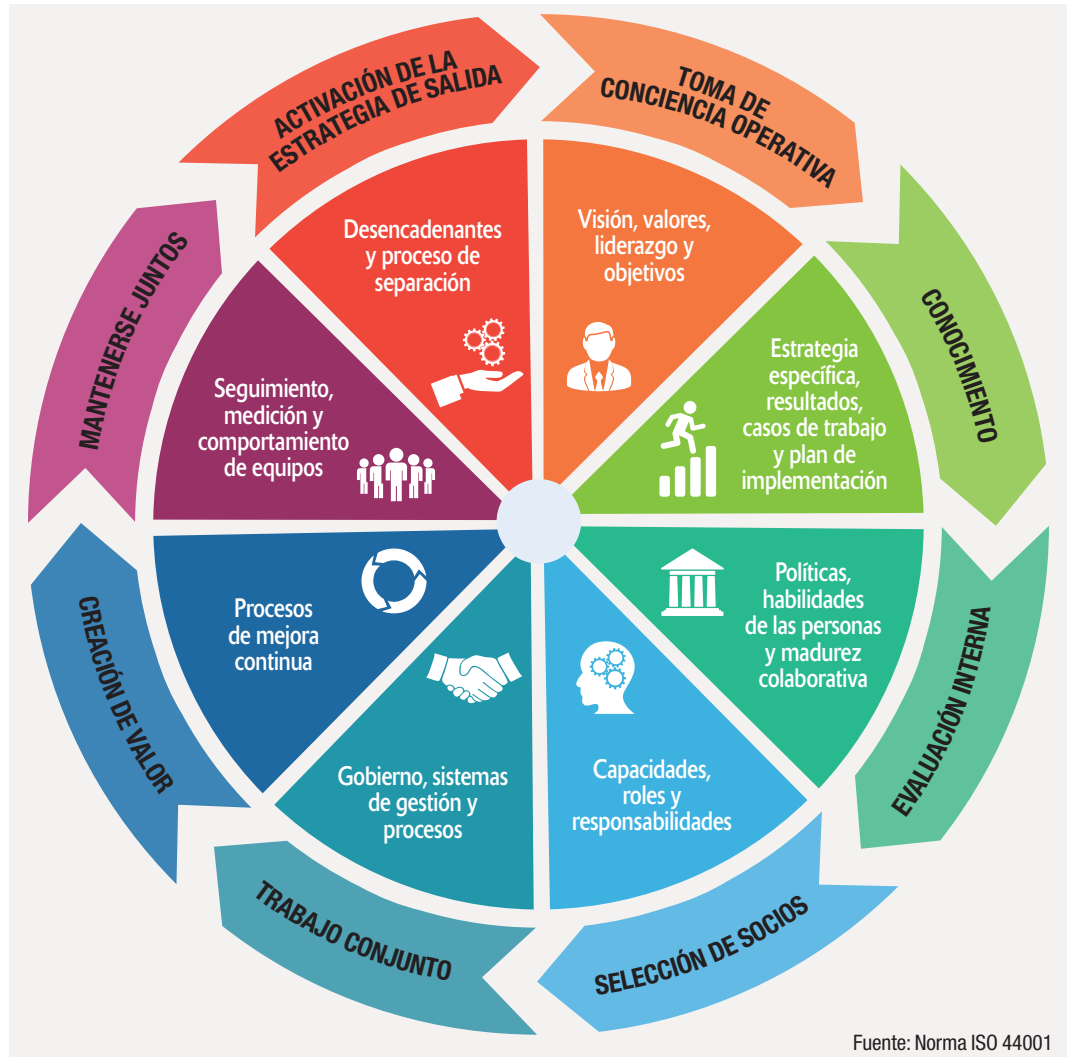
incumplimiento y la gestión del riesgo de soborno. Se trata de la Norma ISO 19600 *Sistemas de gestión de compliance. Directrices* y la Norma ISO 37001 *Sistemas de gestión anti-soborno. Requisitos con orientación sobre su uso*. Al haber quedado desmantelados los comités de proyecto que elaboraron ambas normas, será el ISO/TC 309 el que asuma las actividades que vayan surgiendo en relación con estos documentos. Ese comité será, por tanto, el responsable de la revisión de sus contenidos llegado el momento, así como de elaborar los materiales necesarios para su difusión (presentaciones, página web, listado de preguntas frecuentes, etc.).

Además, de realizar el seguimiento y mantenimiento de las dos normas mencionadas, trabajará en nuevos documentos. Es el caso del PWI 37003 *Guía para el gobierno de las organizaciones*, que derivará en una norma que establezca los principios, terminología, marco y beneficios esperados del gobierno de las organizaciones, entendiendo por tal *el sistema*



## LOS DATOS

### Modelo del ciclo de vida en el marco de una relación de trabajo colaborativa



a través del cual una organización en su totalidad se dirige, controla y rinde cuentas para conseguir alcanzar sus principales propósitos en el largo plazo. El documento no contendrá requisitos, ni establecerá un sistema de gestión; y sí contemplará las diferencias y las relaciones entre el gobierno y la gestión.

El segundo elemento de trabajo previsto es el PWI 37002 *Canales de denuncia*. Todavía hay incertidumbre sobre el objeto final del proyecto, pero las últimas propuestas apuntan a una norma que establezca recomendaciones para un sistema de gestión de los canales de denuncias en las organizaciones. Al constituir estos canales

un elemento importante de cualquier programa de compliance la norma será de interés para cualquier organización, pero no cabe duda de que tendrá interés especial para aquellas organizaciones que realizan operaciones transnacionales y que tengan que gestionar canales sujetos a las particularidades concretas de cada país.

Con la llegada del ISO/TC 309 los órganos de gobierno, equipos directivos, grupos de interés, reguladores e inversores tienen una gran oportunidad para trabajar juntos y encontrar un lenguaje común en lo que se refiere a la dirección, control y rendición de cuentas de las organizaciones.

La Asociación Española de Normalización, UNE, presentó estas iniciativas de elaboración de estándares ISO en Gobierno de las organizaciones y Relaciones Colaborativas en los negocios a todos los agentes económicos y sociales nacionales a través de una jornada donde información, experiencia y debate fueron los ejes vertebradores para conseguir transmitir el máximo conocimiento posible sobre estos temas. Aquellas personas interesadas en recibir más información sobre alguno de estos temas o participar en los órganos técnicos de normalización encargados de los mismos pueden dirigirse a [normalizacion@une.org](mailto:normalizacion@une.org). ▀