

**LA PARTICIPACIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LA INTEGRACIÓN DE UNA
NORMA: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS DISFUNCIONES Y LOS
COSTES OCULTOS EN DOS CASOS DE EMPRESAS**

Persona de contacto: Mélissa SANCHEZ

Mélissa SANCHEZ,

Doctora en Ciencias de Gestión.

ISEOR, Magellan ou University of Lyon, UJML3, iaelyon School of Management,
15 chemin du petit bois, 69 134 Ecully Cedex

Tel : +33 (0)4 78 33 09 66 / Fax : +33 (0)4 78 33 16 61

E-mail : melissa_sanchez@hotmail.fr

LA PARTICIPACIÓN DE LA DIRECCIÓN EN LA INTEGRACIÓN DE UNA NORMA: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS DISFUNCIONES Y LOS COSTES OCULTOS EN DOS CASOS DE EMPRESAS

Mélissa SANCHEZ

Doctora en Ciencias de Gestión.

ISEOR, Magellan ou University of Lyon, UJML3, iaelyon School of Management,
(France)

Resumen:

Con las crisis económicas, el gobierno corporativo se ha comprometido masivamente con los enfoques del Sistema de Gestión Integrado o SGI (ISO 9001, ISO14001, OHSAS 18001). Sin embargo, existen discrepancias entre la certificación de estas normas y su aplicación real, como demuestran los recurrentes escándalos (Charal, Volkswagen, Lactalis). Este documento se centra en los problemas de integración y aplicación de una norma MCH. La gestión de las normas es un tema que a menudo es poco considerado por los equipos directivos, que prefieren delegar esta responsabilidad en un departamento de apoyo. Creemos que el coste económico de no integrar una norma puede ser un incentivo para integrar esta cuestión en la estrategia de gestión. A través de un estudio de caso en el que se compara a un directivo proactivo en la integración de una norma y a un directivo pasivo, se verifica la hipótesis de que la implicación del directivo influye en la eficacia de la integración de una norma en la organización. A continuación, cuantificamos los costes económicos asociados a una gestión de normas perfectible en los dos casos estudiados.

Mots clés : Palabras clave: Normas, Sistema Integrado de Gestión, Medio Ambiente, Calidad, Tetranormalización, Estrategia, Responsabilidad Social Corporativa, investigación-intervención

INTRODUCTION

Las observaciones muestran que la adopción masiva de las normas de calidad (ISO 9001), higiene (HACCP), seguridad (OHSAS 18001) y medio ambiente (ISO14001) y su certificación coinciden con los períodos posteriores a la crisis (Bessire et al. 2010). De hecho, para preservar la confianza de las partes interesadas, las empresas y organizaciones recurren a estas normas como muestra de responsabilidad hacia sus partes interesadas.

Sin embargo, pueden existir lagunas entre la comunicación externa de una norma y su integración real en las prácticas de la empresa. Varios estudios muestran que el rendimiento global de la aplicación de una norma difiere según el tipo de motivación de la dirección (Terziovski et al. 2003; Martínez-Costa et al. 2008; Jones et al., 1997). Los líderes pueden influir de forma significativa en los directivos que les rodean a través de los objetivos que establecen, su motivación para alcanzarlos y sus acciones diarias para unirse en torno a esos objetivos (Bowers y Seashore, 1966; Kotter, 1996). Al considerar la integración de una norma como elemento de la estrategia, nos preguntamos en qué medida la implicación del gestor influye en las disfunciones relacionadas con las normas y en el nivel de costes ocultos y rendimientos afiliados.

Este estudio se centra en dos casos de empresas: la empresa S., una empresa de mantenimiento industrial que utiliza una estrategia defensiva para aplicar su norma medioambiental, y la empresa L., una tienda minorista que adopta una estrategia ofensiva para aplicar la norma de calidad de su marca. Analizamos y comparamos las disfunciones vinculadas a una dificultad de integración de la norma y su impacto económico en la organización en términos de costes ocultos y de rendimiento (Savall y Zardet, 1987).

La investigación sobre las normas puede resumirse en dos temas principales: la influencia de una norma en el rendimiento organizativo, financiero y de gestión (Sampaio et al. 2009) y las motivaciones para adoptar una norma que repercuten en su certificación (Boiral 2012). Los estudios también se han centrado en la adopción de normas de gestión ISO (Delmas y Pekovic 2013; Heras-Saizarbitoria et al. 2013) y su influencia en los empleados (Levine y To el 2010). Nuestra contribución teórica consiste en comparar el coste de las disfunciones normativas en el caso de una empresa que emplea una estrategia

defensiva de integración de una norma en comparación con una empresa anclada en una estrategia proactiva de integración de una norma. A nivel de gestión, queremos proponer métodos y dispositivos para limitar estos costes ocultos.

En la primera parte, estudiamos la integración de una norma como cuestión estratégica para el gerente de una empresa. En la segunda parte, presentamos los casos estudiados y la metodología utilizada. La tercera parte muestra los resultados de la investigación y nuestro análisis de los mismos. Por último, en la cuarta parte, proponemos algunos métodos de animación que se han probado para limitar los costes ocultos relacionados con las normas.

1. LA INTEGRACIÓN DE UNA NORMA, UNA CUESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL GERENTE DE UNA EMPRESA

Los sistemas de gestión contenidos en las normas proporcionan un medio de control interno y de evaluación de riesgos (Chemangui, 2009; Piot y Kermiche, 2009; Gervais, 2009). Implantar una norma de sistema de gestión y conseguir que se certifique son dos cosas diferentes: en el primer caso, se trata de "hacer", mientras que en el segundo se trata de "dar a conocer" (Rolland, 2009). Una empresa puede adherirse formalmente al sistema de gestión de la norma, pero mostrarse reticente, o incluso oportunista, a la hora de llevar a la práctica la norma (Bénézech, 1997; Andrews, 2001; Corbett y Russo, 2001). Esta instrumentalización de la norma como "palanca de marketing" (Pasquero, 2005; Vogel, 2005; Porter y Kramer, 2002) puede, sin embargo, poner en peligro la imagen de la empresa. En efecto, el desfase entre la imagen externa y la aplicación real de una norma a nivel interno expone a la empresa a la disminución del valor de su activo "reputacional". Las consecuencias pueden ser la pérdida de mercados o clientes sensibles, la retirada de una certificación y otras sanciones informales como la pérdida de una imagen positiva, dificultades de contratación, ostracismo, boicots o sentadas (Gerrefi et al., 2001; Grolleau et al., 2004). Sin embargo, la integración de las normas en una organización es más problemática de lo que parece: su integración es costosa (tiempo humano, energía, inversiones financieras, etc.); son complejas y pueden solaparse; a veces son

contradictorias entre sí; pueden convertirse en productos en sí mismos para ser presentados a los auditores externos. Esto es lo que muestra la teoría de la Tetranormalización (Savall y Zardet, 2005; Mansouri, Peretti, 2007; Zardet y Bonnet, 2010; Krut y Gleckman, 1998). En *Dynamiques normatives* (2005), Savall y Zardet explican que existen dos tipos de estrategias para integrar una norma: estrategias ofensivas y estrategias defensivas. En una estrategia ofensiva, la empresa considera la norma como un producto innovador, un vector de ventaja competitiva y a veces una barrera de entrada al mercado. Esta estrategia es impulsada de forma proactiva por el gestor. Por otro lado, en una estrategia defensiva, el responsable de la empresa se compromete con el proceso de certificación bajo coacción o por mimetismo (Martinet y Payaud, 2008), lo que conduce a una adhesión modesta o superficial a la norma (Boiral, 2003, 2007).

Varias investigaciones demuestran que el rendimiento global de la aplicación de una norma es diferente según el tipo de **motivación de la dirección** (Terziovski et al. 2003; Martínez-Costa et al. 2008; Jones et al., 1997). Los líderes pueden influir de forma significativa en los directivos que les rodean a través de los objetivos que establecen, su motivación para alcanzarlos y sus acciones diarias para unirse en torno a esos objetivos (Bowers y Seashore, 1966; Kotter, 1996). Al considerar la integración de una norma como un elemento de la estrategia, suponemos que la dirección tiene un papel que desempeñar en su aplicación y su multiplicación. La norma de calidad ISO 9001, la "madre" de la familia de normas (Calidad, Seguridad y Medio Ambiente), sigue sin ser clara al respecto. En resumen, otorga a la dirección la función de establecer y comunicar la política de calidad, definir las funciones y responsabilidades y realizar revisiones de la gestión (véase la norma NF EN ISO 9001:2015). En el caso de las estrategias defensivas, las normas se perciben como una limitación o una amenaza para el funcionamiento de la empresa (Savall y Zardet, 2005; Zardet y Bonnet en Bessire et al., 2010). La elección estratégica de los directivos se mueve por una presión externa independiente de su propia voluntad. En consecuencia, el objetivo es cumplir con el mínimo obligatorio identificado en las normas, interpretarlas o eludirlas. Las estrategias defensivas se caracterizan principalmente por una regulación pasiva de las desviaciones normativas: los actores

tienen un enfoque reactivo y no preventivo. Los costes ocultos de la inacción se originan en estas estrategias reactivas, que tardan en descifrar las señales del entorno y, por tanto, en aplicar acciones preventivas menos costosas, eficaces y eficientes (Savall y Zardet, 2005). En las estrategias ofensivas de integración de normas, la norma se percibe como una fuente de innovaciones y oportunidades (Savall & Zardet, 2005; Zardet & Bonnet en Bessire et al., 2010). La elección de integrar una norma es un deseo real que va más allá del cumplimiento de la normativa: la empresa se anticipa a la evolución de la normativa e integra en la estrategia normas no obligatorias que podrían satisfacer las necesidades de las partes interesadas.

2. PRESENTACIÓN DE CASOS Y METODOLOGÍA

Esta primera parte está dedicada a la presentación de los dos casos estudiados y a la metodología utilizada.

2.1. Presentación de las empresas y entrevistas a los directivos

En esta primera sección, presentamos los dos casos de empresa estudiados y la estrategia de integración de normas de cada directivo.

i. La empresa S.

La empresa S. es un centro de mantenimiento industrial de 240 personas perteneciente a un grupo francés. Allí realizamos una investigación longitudinal desde septiembre de 2014 hasta octubre de 2016. Los datos recogidos adoptan la forma de historias de vida o "storytelling" (Boje, 2008) a través de una exhaustiva toma de notas durante las entrevistas semiestructuradas sobre la gestión de la norma ISO 14001. Esta empresa está implantando la norma medioambiental ISO 14001 de acuerdo con una directiva de la dirección del grupo, como atestigua el gerente: "Yo no recibo objetivos medioambientales: la dirección de materiales me da objetivos empresariales (5S, normas operativas...), la dirección regional me da objetivos de seguridad y la división X me ordena prestar un servicio de calidad. ". El director percibe esta norma como una obligación ("Para nosotros, el medio ambiente es sobre todo una obligación

reglamentaria") y no se implica en su gestión ("El medio ambiente no es un tema que me preocupe especialmente, puesto que ya somos bastante buenos en este sentido, dadas nuestras instalaciones modernas y energéticamente eficientes. "). Estamos en el caso de una estrategia defensiva de integración de la norma.

ii. La empresa L.

La empresa L. es una franquicia de gran distribución con 220 empleados. Estudiamos esta empresa desde febrero de 2017 hasta febrero de 2018 como parte de una investigación de intervención (David, 2000; Plane, 2000) realizada por el ISEOR. Se caracteriza por una interacción con los actores del campo y por una transformación del objeto de investigación. Esta metodología presupone que el observador y el observado extraen su realidad de sus interacciones (Kohn y Negre, 1991; Savall y Zardet, 2004) en una dinámica intersubjetiva. Es importante destacar que la aplicación de la norma y su certificación no se impusieron a la empresa L. Fue una voluntad estratégica y manifiesta del director de la empresa L y su equipo directivo. Estamos en el caso de una estrategia ofensiva de integración de la norma.

2.2. Presentación de las metodologías utilizadas

• Datos cualitativos

Para recoger los datos cualitativos, realizamos una serie de entrevistas semiestructuradas a directivos, gerentes y personal operativo (véase el cuadro 3) para identificar las disfunciones que percibían a su nivel en la aplicación de la norma según seis temas (condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada y aplicación estratégica; Savall y Zardet, 1987).

Las entrevistas en la empresa S. fueron realizadas por el autor. Las entrevistas en la empresa L. fueron realizadas por un equipo de cuatro personas en el marco de la investigación-intervención realizada por ISEOR.

Tabla 3. Número de entrevistas semiestructuradas realizadas

	Dirección	Mandos	Personal
Empresa S.	3	6	4
Empresa L.	5	15	65

Se procedió a una clasificación semántica en una estructura de árbol en temas e ideas clave, a las que se imputó el verbatim gracias a un software experto "Segese" (Zardet & Harbi, 2007). Este método de análisis léxico permitió crear una primera tipología (véase el cuadro 4).

- **Datos cuantitativos y financieras**

A través de una nueva serie de entrevistas, evaluamos los costes ocultos y las actuaciones relacionadas con las disfunciones mencionadas por los entrevistados (Savall y Zardet, 1987). Se trata de costes que no se identifican en los sistemas clásicos de información contable pero que, sin embargo, influyen en los resultados de la empresa si no se miden, supervisan y controlan. Por término medio, una empresa está sujeta a entre 20 y 60.000 euros de costes ocultos por año y por persona. Por tanto, la cantidad de costes ocultos-rendimiento representa una fuente real de rendimiento interno (Savall, 1979; Savall y Zardet, 1987). En cuanto al método de evaluación de los costes y rendimientos ocultos, nos basamos en una frase que evoca una disfunción y estimamos con su autor la regulación de esta disfunción. Por ejemplo, del verbatim "Nadie respeta la clasificación de residuos. En consecuencia, dedico mi tiempo a reparar los errores de los demás", la normativa recogida en la entrevista sobre costes ocultos es: "Dedico una hora diaria a reordenar los residuos". El importe de los costes ocultos se calcula como sigue: 1 persona x 305 días trabajados x 1 hora x 30 euros (CHVACV) = 9 150 euros. Hay varios componentes de los costes ocultos: los sobresalarios (horas extras pagadas, aumento del trabajo), el sobretiem po (ralentización de la productividad), el exceso de consumo (despilfarro, compras innecesarias o anormales), la no producción (tiempo que se pasa sin

hacer nada, oportunidad de negocio o financiera perdida en un año), la no creación de potencial (oportunidad de negocio o financiera perdida más allá de un año) y los riesgos (Savall y Zardet, 1987).

3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS DOS CASOS

En esta tercera parte, comparamos los resultados entre los dos casos estudiados.

3.1. Diagnóstico de disfuncionamientos en la aplicación de la norma

En esta sección, destacamos las ideas clave relacionadas con la disfunción en la gestión de la norma. El cuadro 4 ilustra las convergencias y especificidades de las ideas clave entre los dos casos.

Tabla 4. Red de convergencias y especificidades de las limitaciones relacionadas con la aplicación de la norma

Ideas clave	CONVERGENCIAS	ESPECIFICACIONES	
		Empresa S.	Empresa L.
1 Falta de formalización de la organización		x	
2 Falta de cooperación y ayuda mutua	x		
3 Mala distribución de funciones			
4 Algunas tareas se realizan fuera de las funciones asignadas			x
5 Mala distribución de funciones			x
6 Ciertos comportamientos del facilitador de la norma dificultan la comunicación	x		
7 Falta de consulta con el personal operativo	x		
8 Los plazos solicitados no son alcanzables			x
9 Las prioridades no están definidas			x
10 Tareas mal realizadas: pedidos de clientes internos			x
11 No programar las reuniones			x
12 Falta de planificación	x		
13 Gestión del tiempo fragmentada por tareas de poco valor añadido	x		
14 Falta de formación	x		
15 Falta de concienciación		x	
16 Falta de apoyo a la aplicación operativa	x		
17 Falta de orientación para los equipos operativos		x	
18 Política de control/seguimiento	x		
19 Compromiso con el enfoque por interés		x	
20 Falta de cumplimiento de los procedimientos	x		

21	Percepción de una restricción reglamentaria	x		
----	---	---	--	--

En el caso de la empresa S., encontramos disfunciones que parecen confirmar una estrategia defensiva de integración de una norma: falta de formalización de la organización, falta de concienciación, falta de dirección de los equipos operativos y compromiso con el enfoque por interés. En la empresa L., observamos que las disfunciones relativas a la aplicación de la norma están relacionadas con la organización de las funciones y responsabilidades (algunas tareas se realizan fuera de las funciones asignadas, mala distribución de las funciones) y la gestión del tiempo (los plazos solicitados son poco realizables, no se definen las prioridades, las tareas no se realizan correctamente y las reuniones no se programan). En comparación con la empresa S, la empresa L parece tener un mayor grado de madurez en la aplicación de una norma y suponemos que este resultado está correlacionado con la estrategia proactiva del directivo en este enfoque. Sin embargo, a pesar de la diferencia de estrategias, parece haber una compartimentación entre los departamentos operativos y funcionales en ambos casos, e incluso una pérdida de cohesión interna: falta de apoyo a la aplicación operativa (por parte del facilitador de la norma), política de control/seguimiento (por parte del facilitador de la norma), falta de cumplimiento de los procedimientos (por parte del personal operativo), percepción como restricción normativa (por parte del personal operativo). De hecho, partimos de la base de que la proactividad del gestor en relación con un proceso de normalización no es automática y únicamente una garantía de eficacia en la integración de una norma.

Según la teoría de la Tetrnormalización (Savall y Zardet, 2005), cada polo de las normas (social, comercial, de calidad-seguridad-medioambiental y financiero) puede estar en contradicción con otro, queriendo cada polo defender su "parroquia". Por ejemplo, las funciones operativas podrían estar impulsadas por imperativos comerciales a corto plazo en contradicción con las medidas preventivas en materia de calidad, como atestigua un directivo de la empresa L.: "Nuestro coordinador de calidad no entiende nuestra posición. Es complicado respetar la ley mientras hacemos nuestro trabajo". Además, la difícil cooperación interfuncional entre los departamentos funcionales y operativos puede

explicarse mediante el concepto del "virus TFW" (Savall, 1974, 1975, 1979; Lussato, 1972). El "virus TFW" se refiere a los métodos de gestión promulgados por Taylor (1911), Fayol (1916) y Weber (1922). Se han observado varios efectos negativos en estos métodos, que siguen dominando los sistemas de gestión en la actualidad: la hiperespecialización de las tareas y funciones, la dicotomía entre el diseño, la decisión y la ejecución de las actividades, así como la despersonalización de los puestos de trabajo, los organigramas, los procesos, las normas y los métodos (Savall y Zardet, 1992). En este caso, encontramos en este concepto posibles explicaciones para los resultados de nuestra investigación.

De hecho, la hiperespecialización de las tareas puede explicar por qué el reparto de tareas entre el personal funcional y el operativo se considera deficiente. De hecho, según esta lógica, "sólo el gestor de calidad debe hacer calidad". Además, el coordinador de la norma, considerado como el único garante de su correcta aplicación, suele ser el autor de una política de control/seguimiento restrictiva para el personal operativo. Sin embargo, si el control de un resultado lo lleva a cabo sistemáticamente otra persona que no sea el operario, es una fuente de ineficacia, de pérdida de tiempo e incluso de riesgo de tensión (Lamotte, 1987). La dicotomía entre la toma de decisiones y la ejecución de las actividades se refleja en el hecho de que el experto de la norma toma las decisiones y privilegia el aspecto técnico de la norma en lugar de los aspectos sociales, de ahí la falta de consulta del personal operativo. A este respecto, Michel Péron (2010) habla del espectro de la hidra tecnocrática. Nuestros resultados en la empresa S. muestran, por ejemplo, que el desarrollo de procedimientos y acciones correctivas está centralizado en el nivel del facilitador de la norma. Sin embargo, sin la aportación del punto de vista del campo de los operadores, este procedimiento puede ser absurdo y costoso (Bonnet et al., 2016). Por último, la despersonalización de los procesos puede reflejarse, por ejemplo, en los esfuerzos invertidos en la comunicación administrativa en torno a la norma (informes, formularios, cuadros de seguimiento, rejillas de control, etc.) en lugar de en su aplicación real (búsqueda de soluciones a los problemas de fondo, apoyo al personal operativo en la formación sobre los procesos y procedimientos, responsabilización de los sectores, etc.), desviando así a los agentes de una parte preciosa de su tiempo y recursos

para actividades de escaso valor añadido (Bessire, Cappelletti, Pigé et al. 2010). El "virus TFW" parece así explicar la compartimentación entre servicios operativos y funcionales que hemos observado a través de las entrevistas.

3.2. Diagnóstico de los costes ocultos y de los resultados relacionados con la aplicación de la norma

En esta sección, cuantificamos el impacto económico y financiero de las disfunciones mencionadas por los entrevistados. Estos son los costes y las prestaciones.

Aunque esperábamos analizar resultados contrastados entre los dos casos, observamos que los costes ocultos y el rendimiento son significativos en ambos casos (véase la tabla 5). Cabe señalar que el número de entrevistas para la evaluación de los costes ocultos y los rendimientos fue mayor en la empresa L. que en la empresa S. (7 entrevistas frente a 4 entrevistas). (7 entrevistas frente a 4 entrevistas). Este sesgo metodológico nos impide afirmar que el grado de implicación del directivo influye en el nivel de costes ocultos y en el rendimiento relacionado con una norma.

Tabla 5. Cuadro resumen de los costes ocultos y los rendimientos evaluados en los dos casos

	Sobretiempo	Consumo excesivo	Non-producción	Riesgos	Total
Empresa S.	34 940 €	214 771 €	99 402 €	150 000 €	499 113 €
Empresa L.	726 300 €	626 300 €	518 600 €	Non evaluado	1 871 200 €

A la vista de las causas citadas de los costes ocultos y del rendimiento, observamos que están relacionadas con la falta de comunicación, la dirección y el incumplimiento de los procedimientos. En otras palabras, los costes y rendimientos ocultos están relacionados con defectos en la gestión de la norma y no directamente con la estrategia del gestor. Las tablas 6 y 7 son cuadrículas extraídas de la evaluación de los costes ocultos en ambos casos.

Tabla 6. Extracto de los costes ocultos y los rendimientos evaluados en la empresa S. - Norma medioambiental ISO 14001

DYSFUNCIONAMENTOS	CAUSAS CITADAS	FRECUENCIA.	EFECTOS ECONÓMICOS							TOTAL	
			CÁLCULO DETALLADO	SOBRESALARIOS	SOBRETIEMPO	EXCESO DE CONSUMO	NO PORDUCCION	NO CRÉACION DE POTENCIAL	RIESGOS		
Ensuciamiento de los fosos de los talleres (Grasa, aceite, arena)	Falta de recipientes para recoger los productos químicos y la grasa durante las operaciones técnicas	2 veces al año	Dos personas dedican una media de dos horas a organizar la intervención, en consulta con una persona del departamento de planificación.								
			3 pers x 2 veces x 2 h x 30€		360 €						360 €
			Se llama a un proveedor de servicios externo para que limpie el producto contaminante, lo que cuesta de media 10 000€.			20 000€					20 000€
			10 000€ x 2 veces								
	La empresa está obligada a acompañar a cualquier proveedor de servicios externo durante una intervención		Se moviliza a un empleado para que se quede con el proveedor de servicios. Espera sin hacer nada durante toda la intervención, ya sea 4 heures.								
			1 pers x 2 veces x 4 h x 30€					240 €			240 €
					360 €		20 000€	240 €			20 600 €

Tabla 7. Extracto de los costes ocultos y de los rendimientos evaluados en la empresa L.- Norma de calidad de la señalización

DYSFUNCIONAMENTOS	CAUSAS CITADAS	FREC UENCI A.	EFECTOS ECONÓMICOS								
			CÁLCULO DETALLADO	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	CÁLCULO DETALLADO	NON CRÉATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL	
Diferencia de precios	- Etiqueta equivocada - Promoción no registrada	2 veces al día por azafata	El cliente pide que se regule la diferencia de precio en la caja. Cada uno de los 28 cajeros llama al cajero central, lo que supone 3 minutos por llamada.								
			28 pers x 2 pers x 2 veces x 306 d x (3/60) h x 44 €		75 398 €						75 398 €
			El cajero central llama al departamento correspondiente para comprobar la diferencia. A continuación, el departamento llama al cajero para confirmar o negar la diferencia de precio. Este proceso dura 3 minutos.		75 398 €					75 398 €	
					150 790 €						150 790 €

© ISEOR 2017

4. EXPERIMENTACIÓN Y PROPUESTA DE TÉCNICAS Y DISPOSITIVOS PARA MEJORAR LA ANIMACIÓN DE UNA NORMA

En esta parte, presentamos y experimentamos un método de apoyo por el coordinador ambiental dentro de la empresa S. para mejorar la multiplicación de la gestión de la norma ambiental.

4.1. Métodos de facilitación para estimular el efecto “bottom up”

Hay que recordar que en el caso de la empresa S., el gerente y sus supervisores no participaron en el enfoque medioambiental y el facilitador se basó principalmente en la participación de los gerentes y el personal operativo. Una vez diagnosticados, los costes ocultos representaron una plataforma de trabajo para llevar a cabo acciones de mejora de forma participativa. Con los grupos de trabajo que siguieron al diagnóstico de la disfunción, observamos que la planificación estratégica para aportar ideas desde el terreno fue una herramienta de motivación muy poderosa (Torset, 2003). De hecho, comprobamos que los equipos operativos eran innovadores y proponían soluciones adaptadas a sus necesidades en el marco de la norma. Además, los equipos operativos fueron una fuerza de concienciación entre sus superiores jerárquicos. Por ejemplo, comunicaron sus quejas a sus superiores jerárquicos, como atestigua el responsable de QSE: "Hay poco compromiso por parte de los directores. Lo que les empuja a desplazarse son las sucesivas quejas de los agentes y directivos". El tiempo dedicado a la regulación de las averías y los costes correspondientes fueron también un argumento para valorar los retos de la norma. Unos meses después de la puesta en marcha de los grupos de trabajo, se observó gradualmente la integración de las preocupaciones medioambientales en las decisiones estratégicas a nivel de la dirección. Por lo tanto, **esta convicción podría contagiarse desde la base de la empresa hasta la cima (efecto *bottom up*)**.

Sin embargo, creemos que es importante destacar un factor clave de éxito. En la empresa S., el facilitador de la norma tenía un papel de apoyo metodológico para estimular, confirmar o negar las iniciativas de los actores en materia de gestión de la norma. Delegó la dirección de las acciones en los jefes de línea para afianzar su papel legítimo en la ejecución de las mismas. Por el contrario, observamos que la postura del coordinador de

normas en la empresa L. no favorecía un diálogo constructivo con los departamentos operativos, como atestigua el gerente: "El coordinador de calidad es más un inspector de calidad que un educador de calidad. Nunca se conseguirá avanzar con el 'hay de hacerlo, tenemos que hacerlo'". Por lo tanto, **los métodos de facilitación parecen ser la clave para implicar y capacitar a los actores en el enfoque medioambiental.**

4.2. Propuesta de un mecanismo para promover el doble enfoque estratégico ascendente y descendente

Si bien es cierto que la gestión participativa del facilitador estándar favorece la implicación de los actores, no deja de ser un ejercicio que requiere mucho tiempo si no se cuenta con la opinión deliberativa de los responsables jerárquicos, que tienen un poder de decisión legítimo. Por lo tanto, el facilitador de la norma no podría multiplicar y animar la norma por sí solo a largo plazo mediante un enfoque puramente ascendente. Por tanto, parece necesario que los directivos formen parte del proceso, si no son los portadores (Mitchell, Agle y Wood, 1997). Cappelletti (2008) destaca la necesidad de multiplicar la función de control interno en forma de descentralización sincronizada. A diferencia de la delegación (Picq y Retour, 1998; Bonnet y Zardet, 1999), que se utiliza implícitamente en el contexto de las decisiones y acciones operativas, la descentralización se refiere a las decisiones estratégicas. Este concepto de descentralización sincronizada podría dar al líder el papel de desmultiplicar los objetivos relativos a la norma de forma descendente y al facilitador el papel de hacer surgir las iniciativas del terreno en relación con estos objetivos (ascendente). La descentralización sincronizada permite así evitar incoherencias absurdas (y costosas) entre los niveles estratégico y operativo, síntoma de la compartimentación entre el diseño y la ejecución (véase el "virus TFW"). También es una forma de concienciar a los directivos y empleados de sus responsabilidades en un tema que concierne a su ámbito de actuación y de evitar la hiperespecialización de las tareas del responsable de la norma, que suele ser el único portador de sus retos. De este modo, el personal operativo adapta sus prácticas al marco de la norma, ajustándola sustancialmente a sus necesidades específicas. Por ejemplo, un equipo operativo de la empresa S. pretendía mejorar la gestión de los frecuentes vertidos de un producto

peligroso concreto. Optaron por adaptar el mango de una aspiradora a un compresor. El producto recogido se almacena en un depósito de retención para ser reciclado. Esta innovación técnica les ha permitido cumplir la normativa medioambiental, reducir el exceso de consumo de materiales, limitar los accidentes laborales y también reducir el tiempo de gestión de un vertido en un 70%.

CONCLUSIÓN

A través de nuestro estudio, diagnosticamos y comparamos las disfunciones en la aplicación de una norma de sistema de gestión en dos casos de empresas. Con el caso de la empresa L., vimos que la gestión estratégica de la norma era principalmente un deseo de la dirección, a diferencia del caso de la empresa S. En el caso de una estrategia defensiva de integración de la norma y en el caso de una estrategia proactiva, hemos identificado disfunciones convergentes y costes y rendimientos ocultos. Este análisis nos permite afirmar que la implicación del directivo (top down) parece necesaria pero no suficiente para aumentar efectivamente la aplicación de la norma, como se presupone al principio. La experimentación de técnicas de animación de la norma en el caso de la empresa S. nos muestra que la voluntad de implicarse en la aplicación de la norma puede ser impulsada desde la base. Sin embargo, suponemos que esta participación ascendente podría agotarse a largo plazo si no es fomentada y estimulada por el gestor. Por lo tanto, nuestra hipótesis es que la integración sostenible de una norma en las prácticas es, de hecho, el resultado de una doble acción descendente y ascendente: la implicación de la dirección en la definición de los objetivos de aplicación de la norma y la implicación de los equipos operativos en el dimensionamiento estratégico y la aplicación de las acciones. Creemos que tanto el líder como el facilitador de la norma tienen un papel importante y complementario a la hora de desencadenar esta "elevación estratégica". En la perspectiva de este estudio, queremos experimentar este método de animación de la norma tanto de arriba abajo como de abajo arriba en una empresa y evaluar su eficacia a través de la evolución de los costes ocultos y de los rendimientos relacionados con una norma.

RÉFÉRENCES

1. Andrews R.N.L. (2001), « Certification Institutions and Private Governance: New Dynamics in the Global Protection of Workers and the Environment », *7th Annual Colloquium on Environmental Law and Institutions*, Duke University, December 7-8.
2. Aoki M. (1980), « A Model of the Firm as a Stakeholder–employee Cooperative Game », *American economic review*, vol. 70, 4.
3. Bénézech D. (1997), « Les référentiels d'assurance qualité: de l'adoption à l'adhésion », communication au colloque « Enjeux scientifiques et industriels de la normalisation », Sophia Antipolis, 29 et 30 avril 1997.
4. Bessire D., Cappelletti L., Pigé B. et al. (2010), *Normes : Origines et Conséquences des Crises*, Ed. Economica.
5. Bonnet, M., Zardet, V., Savall, H., & Peron, M. (2016). *Le capitalisme socialement responsable existe*. Éditions EMS.
6. Bonnet, M., & Zardet, V. (1999). Arbitrage entre autonomie et contrôle cas d'expérimentation de la méthode de délégation concertée. *Revue de gestion des ressources humaines*, (33), 160-172.
7. Boje D. M. (2008), *Storytelling organizations*. Sage.
8. Boiral O. (2003), « ISO 9000: Outside The Iron Cage », *Organization science*, vol. 14, No. 6, p. 720-737.
9. Boiral O., Roy M.J. (2007), « ISO 9000: Integration Rationales and Organizational Impacts », *International journal of operations & production management*, vol. 27, No. 2, p. 226-247.
10. Bowers D. G. et Seashore S. E. (1966), « Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership ». *Administrative Science Quarterly*, 11, 238–263.
11. Cappelletti L. (2008), « Pratiques esthétiques versus pratiques éthiques de la RSE : quelles leçons tirer du cas EADS ? », *Revue Entreprise Ethique*, 28(2), 13-22.
12. Chemangui M. (2009), « Proposition d'une métrique de la qualité de l'audit : expérimentation dans le cadre des relations d'agence internes ». *Comptabilité – Contrôle – Audit 1*: 225-248.
13. Corbett, C. J., & Russo, M. (2001). ISO 14001: irrelevant or invaluable. *ISO management Systems*, 23, 29.
14. David A. (2000), « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ». *Communication à la IXème conférence internationale de Management Stratégique*, Montpellier.
15. Del Vecchio N. (2010), « Réseaux de conseil d'administration et adoption de gouvernance d'entreprise », *dossier RFG*, n°202.
16. Fayol H. (1916), *Administration générale et industrielle*. Gauthiers Villars.
17. Gervais M. (2009). *Contrôle de gestion – 9e édition*. Paris: Economica.
18. Gereffi G., Garcia-Johnson R. et Sasser E. (2001), « The NGO-Industrial Complex », *Foreign Policy*, July-August, 125 : 56-65.
19. Grolleau G., Lakhall T. et Mzoughi N. (2004), « Does Ethical Activism Lead to Firm Relocation? », *Kyklos International Review for Social Sciences*, 3 : 391-406.

20. Jones R., Arndt G. et Kustin R. (1997), « ISO 9000 Among Australian Companies: Impact of Time and Reasons for Seeking Certification on Perceptions of Benefits Received », *International journal of quality & reliability management*, vol. 14, No. 6/7, p. 650-660.
21. Kohn, R. C., & Nègre, P. (1991). *Les voies de l'observation. Repères pour la pratique de recherche en sciences humaines*. Paris: Nathan.
22. Kotter J. P. (1996), *Leading change*. Boston, MA: HBS Press.
23. Krut R. et Gleckman H. (1998), « ISO 14001 A Missed Opportunity for Sustainable Global Industrial Development », *Earthscan*, London.
24. Lamotte B. (1987), « La dynamique de la qualité », *Revue d'économie industrielle*, Vol. 42. 4ème trimestre 1987.
25. Lussato B. (1972), *Modèles cybernétiques hommes entreprises*. Paris: Dunod.
26. Mansouri N. et Peretti J.-M. (2007), « La tétranormalisation et la gestion des résultats comptables. Étude exploratoire : cas LVMH », *Actes du XVIème de l'AIMS*, Montréal, 6-9 juin.
27. Martinet A.C. et Payaud M.A. (2008), « Formes de RSE et entreprises Sociales - Une hybridation des stratégies », *Revue française de gestion*, 180, 199- 214.
28. Martinez-Costa M., Martinez-Lorente A. R. Et Choi T. Y. (2008), « Simultaneous Consideration of TQM and ISO 9000 on Performance and Motivation: An Empirical Study of Spanish Companies ». *International Journal of Production Economics* 113 (1): 23-39.
29. Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997), « Toward a theory of stakeholders identification and salience: defining the principles of who and what really counts », *Academy of management review*, 22(2), 853-886.
30. Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique. *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, 80-111.
31. Piot C. et Kermiche L. (2009), « À quoi servent les comités d'audit ? Un regard sur la recherche empirique ». *Comptabilité – Contrôle – Audit – Numéro thématique*: 9-54.
32. Plane J. M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*. Paris: Editions l'Harmattan.
33. Porter M. E. & Kramer M. R. (2002), « The competitive advantage of corporate philanthropy ». *Harvard business review*, 80(12), 56-68.
34. Rolland S. (2009), « Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers », *Management & Avenir* 2009/9 (n° 29), p. 31-51. DOI 10.3917/mav.029.0031
35. Roche A. (2013), *Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur*. Thèse de doctorat en Science de gestion, 12 mars 2013, Lyon.
36. Savall H., (1974), *Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique*, Dunod, 1974, Nouvelle édition augmentée Economica, Préface de Jacques Delors, 1989, 269p.
37. Savall H. (1975), *Germán Bernacer. L'hétérodoxie en Science économique*, Dalloz, Collection « Les grands Économistes », 1975 479p.

38. Savall H. (1979), *Reconstruire l'entreprise, Analyse socio-économique des conditions de travail*, Préface de François Perroux, Dunod, 1979, 275p.
39. Savall H. et Zardet V. (1987), *Maîtriser les coûts et performances cachés*, Paris : Economica.
40. Savall H. et Zardet V. (1992), *Le Nouveau Contrôle de Gestion. La méthode des coûts et des performances cachés*, Préfaces de Roger-Louis Cazalet et Henri Talaszka, Editions Comptables Malesherbes, 1992
41. Savall H. et Zardet V. (2005), *Dynamics and challenger of Tetranormalization*. Economica.
42. Savall, H., & Zardet, V. (2004), *Recherche en sciences de gestion: Approche qualimétrique, observer l'objet complexe*
43. Scherrer, A.G., Palazzo, G. (2007), « Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a habermasian perspective », *Academy of management review*. 32 (4), 1096-1120.
44. Taylor F. W. et Chatelier L. (1911), *Principes d'organisation scientifique des usines*. Dunod et Pinat.
45. Terziovski M., Power D. Et Sohal A. S. (2003), « Longitudinal Effects of the ISO 9000 Certification Process on business Performance ». *European Journal of Operational Research* 146: 580-595.
46. Torset C. (2003), *La décentralisation de la réflexion stratégique*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.
47. Vogel D. (2005), *The Market for Virtue: the limits of Corporate Social Responsibility*. Washington (USA) : Brookings Institution Press.
48. Weber, M. (1971). *Economie et société* (1922). Paris, Plon, 2.
49. Zardet V. et Bonnet M. (2010), « Intensification actuelle de la tétranormalisation : risques et bonnes pratiques émergentes », in Bessire D., Cappelletti L., Pigé B. (coord.), *Normes : Origines et Conséquences des crises*, Ed. Economica, Paris.
50. Zardet V. et Harbi N. (2007), *SEAMES, a professional knowledge management software program. Socio-economic intervention in organizations. The Intervener-Researcher and the Seam Approach to Organizational Analysis*. Charlotte : Information Age Publishing.