



**Generación y desarrollo de modelos de gestión y
evaluación de la responsabilidad social y cooperativa
para el proceso de internacionalización de MCC**

**Anjel Mari Errasti
Iñaki Heras
Proyecto Universidad-empresa
UPV/EHU
Junio de 2004**





Introducción

1. Mondragón Corporación Cooperativa

- 1.1 Una experiencia cooperativa en movimiento
- 1.1 Las prácticas de MCC en la expansión internacional
- 1.2 La distinción cooperativa en la expansión internacional

2. Iniciativas de Responsabilidad Social de la Empresa

- 2.1 El auge de la responsabilidad social de la empresa
- 2.2. Clasificación de las principales iniciativas de responsabilidad social
- 2.3. Códigos de conducta internacionales
- 2.4. Iniciativas de etiquetado social
- 2.5. Iniciativas relacionadas con el ámbito de la normalización
- 2.6. Informes de sostenibilidad basados en la metodología Global Reporting Initiative
- 2.7. Conclusiones del análisis de iniciativas

3. Otro modelo de empresa multinacional

- 3.1 Introducción
- 3.2 La multinacional cooperativa
- 3.3 La empresa multinacional democrática
- 3.4 Filiales de calidad en la red multinacional
- 3.5 Modelo para el desarrollo de la participación y la democracia en las filiales
- 3.6 Conclusiones

4. Un Código de Conducta para las cooperativas internacionalizadas

- 4.1 La responsabilidad social internacional de las cooperativas
- 4.2 Orientaciones para la elaboración de un Código de Conducta

5. Bibliografía

Anexo - Memoria de Actividades



Introducción: Globalización, responsabilidad social de la empresa y cooperativismo

Los elementos constituyentes de la globalización de la economía están influyendo de forma significativa en las actividades de las empresas. En el marco de este trabajo subrayaremos dos aspectos ligados a la economía global. El primero se refiere al incremento de los procesos de internacionalización y multinacionalización de las empresas, mientras que el segundo aspecto se refiere al creciente interés que despiertan las cuestiones relacionadas con la responsabilidad social de las empresas. En este trabajo analizaremos dichos fenómenos desde la perspectiva de las empresas cooperativas, sobre todo de aquellas cooperativas multinacionales pertenecientes a Mondragón Corporación Cooperativa.

A lo largo de los últimos años, los fenómenos de internacionalización de empresas han adquirido un notable protagonismo, como lo muestran los flujos comerciales y de inversión extranjera directa (OMC, 2000; UNCTAD, 2000). Si observamos a las empresas de nuestro entorno, se constata que la gran mayoría de las empresas de cierta dimensión se han convertido en multinacionales, bien como filiales, o bien como matrices o bien están inmersas en las redes que conforman el entramado de las empresas multinacionales, conforme a alianzas o a contratos de suministro a largo plazo. Así, el incremento del comercio internacional, de la inversión directa exterior y la proliferación y afianzamiento de las empresas multinacionales se constituyen, al mismo tiempo, en consecuencia y causa del proceso de globalización (Dicken, 1998). Se trata, en suma, del modelo de empresa que mejor se adapta al nuevo contexto, al tiempo que fija las condiciones de competitividad para el resto de las empresas.

Como principales motores de la globalización, las empresas multinacionales (EM) se han convertido en el foco de atención de muchas organizaciones no gubernamentales y organismos internacionales, contribuyendo a que la opinión pública sea cada vez más sensible a la cuestión de la responsabilidad social de las empresas. En este contexto, han florecido múltiples iniciativas con el fin de controlar las actividades de estas empresas en cuestiones como las condiciones laborales, la protección del medio ambiente y las relaciones con los gobiernos locales, sobre todo en los países en desarrollo. Algunas multinacionales han respondido creando códigos de conducta, a veces también promovidos por órganos internacionales y las propias ONGs, que buscan el compromiso de las empresas para evitar las malas prácticas y mostrar su buen comportamiento en las actividades que realizan. No obstante, estas iniciativas no han reducido la preocupación ni la crítica de la opinión pública, de forma que los requerimientos para una mayor regulación internacional de las actividades de las EMNs sigue aumentando.



Las cooperativas no son ajenas al proceso de globalización e internacionalización de la economía, así como a las demandas sociales de actuar bajo criterios de responsabilidad social. Si se quiere que las cooperativas aborden actividades económicas que por su propia esencia reclaman empresas con presencia internacional – y estas cada vez son más–, es necesario desarrollar las vías específicas para conseguirlo. Ahora bien, cuando las cooperativas se han implantado en terceros países lo han hecho siguiendo el modelo de las empresas de capitales, como es el caso de muchas cooperativas de nuestro entorno. Así surgen dos tipos de cuestiones: **¿Cómo se puede desarrollar los valores y principios cooperativos en el marco de las actividades internacionales de las cooperativas? ¿Qué papel pueden jugar las recientes iniciativas relacionadas con la responsabilidad social de la empresa? ¿Es posible desarrollar otro modelo de empresa multinacional más cercano al modelo cooperativo?**

Este documento se divide en cuatro partes. En la primera parte presentamos, de forma sintética, la **problemática de la expansión internacional de MCC**, partiendo del diagnóstico de la situación actual, hasta llegar a los retos que se presentan para llevar a la práctica las resoluciones en el ámbito del modelo de expansión societaria del VII Congreso Cooperativo celebrado en mayo de 2003.

En la segunda parte del informe analizamos las iniciativas más interesantes que respecto a la Responsabilidad Social de la Empresa se han propuesto en los últimos años. No cabe duda de que ni el análisis de estas iniciativas, ni la aplicación de cualquiera de ellas agotan la problemática social cooperativa de MCC. En efecto, hay que tener bien claro que el carácter social inherente y distintivo del movimiento cooperativo exige que dicha problemática vaya mucho más allá de la problemática convencional de la responsabilidad social empresarial. Entendemos, no obstante, que de las iniciativas analizadas se pueden extraer algunas ideas, orientaciones, pautas de actuación y herramientas de interés para “*hacer camino*” en lo que respecta a la política social internacional.

La tercera parte del informe, de carácter exploratorio, tiene como objetivo avanzar en el desarrollo de modelos de internacionalización más acordes con los principios cooperativos. Consideramos que uno de los principales retos para el siglo XXI al que se enfrenta el movimiento cooperativo en el proceso de internacionalización consiste en la puesta en marcha de lo que se podría denominar como el embrión de la Empresa Multinacional Democrática. En este sentido, y a modo de síntesis, planteamos un modelo secuencial para la implantación progresiva de políticas societarias participativas en las filiales.

En la cuarta parte del informe, y a modo de conclusión, presentamos, a partir del concepto de responsabilidad social internacional de la empresa cooperativa, unas orientaciones o pautas para la elaboración de un



Código de Conducta propio. El código pretende mostrar un camino a partir del cual se debe desarrollar la política socioeconómica internacional de las cooperativas; es decir, pueden considerarse como los pasos preliminares para la aplicación y desarrollo de los principios cooperativos a todos los niveles.

Este trabajo debe entenderse como un eslabón más en el análisis de la problemática y en la exploración de las oportunidades que conlleva la internacionalización de las cooperativas en la era de la globalización. Opinamos que reúne algunos elementos para plantear los ejes de actuación en el ámbito de política socioeconómica exterior, desde una perspectiva más cercana a los principios del cooperativismo. Las consideraciones realizadas, dada la novedad y la complejidad del tema, tienen por objetivo principal, más allá de ofrecer unos resultados definitivos, tratar de promover la discusión y el debate entre los diversos agentes involucrados. El análisis sobre los criterios para el diseño y aplicación de políticas socioeconómicas internacionales basadas en la cooperación y en la democracia, se encuentran en un claro estado embrionario. Existe un largo y, por consiguiente, apasionante camino por recorrer.



1. Mondragón Corporación Cooperativa

1.1. Una experiencia cooperativa en movimiento

Mondragón Corporación Cooperativa, MCC, es el resultado del proceso de integración de las cooperativas vinculadas a la experiencia cooperativa de Mondragón, cuyo origen se remonta al proyecto de transformación empresarial y social de José María Arizmendiarrreta, y se materializa, en el día a día, en el esfuerzo solidario de los socios.

Desde sus inicios en 1946, la experiencia cooperativa de Mondragón se ha ido transformando en torno a formas organizativas innovadoras, que la han convertido en uno de los referentes más importantes de las empresas cooperativas y de participación a nivel mundial. MCC representa un motor de desarrollo regional en clave de participación, que además de su enorme contribución a la creación de empleo y riqueza, está liderando la transformación educativa y tecnológica en su entorno.

Desde hace más de una década, MCC está inmersa en un importante proceso de internacionalización que le ha llevado a situarse en los mercados principales de cuatro continentes. Hoy en día, el núcleo principal de las empresas integradas en la Corporación está compuesto por diversos «holding cooperativos multinacionales», MCC han ido tejiendo una amplia red de empresas a través de todo el mundo, principalmente en los llamados países emergentes. La vía utilizada ha consistido en la adquisición y en la constitución de sociedades filiales de capitales, tanto de propiedad exclusiva como compartida, lo que ha transformado la experiencia de Mondragón en una organización multinacional que combina sociedades cooperativas con sociedades de capital. Según las previsiones de la corporación el proceso de internacionalización no ha hecho más que comenzar, siendo muy probable que la **internacionalización** sea el vector de crecimiento más importante de las cooperativas.

MCC tiene la oportunidad de difundir sus valores a otras comunidades del mundo

Consideramos que uno de los retos de MCC consiste en tratar de compatibilizar los objetivos básicos de una organización empresarial que compite en los mercados internacionales, con el desarrollo de métodos democráticos y participativos en su organización societaria. Si hasta ahora se ha caracterizado por ser un motor de desarrollo local en clave cooperativa y un polo activo en la creación de empleo y riqueza, que ha impulsado una distribución altamente equitativa de la misma; a partir de ahora tiene la oportunidad de difundir esos valores a otras comunidades del mundo en las que se ha comenzado a desarrollar su actividad.



1.2 Las prácticas de MCC en la expansión internacional

Para realizar un balance del desarrollo exterior desde una perspectiva cooperativa, se puede partir, entre otras aproximaciones, en primer lugar, del análisis de las relaciones existentes entre las cooperativas y las filiales, en segundo lugar, del estudio de las relaciones entre el capital y el trabajo en las filiales, y por último, del análisis de las relaciones entre las filiales y su entorno.

- En las cuestiones referentes a la **relaciones cooperativa-filial**, como son la localización del centro de decisión y el grado de centralización de las decisiones, el origen de la dirección, la transferencia de tecnología, los precios de transferencia y las políticas fiscales— no se ha desarrollado una política propia o diferenciada. Aun así, habría que destacar que se están introduciendo cambios en las cooperativas, de forma que su gestión está cada vez más integrada en la visión estratégica de las cooperativas.
- Si nos referimos al ámbito de la **relación «Capital-Trabajo»** de las filiales, se observa que las condiciones laborales y las relaciones laborales en las filiales de las cooperativas multinacionales no dependen tanto de las características de la empresa matriz, en este caso las cooperativas, sino que dependen de las condiciones del país en que está ubicada cada filial. Existen dos referencias claras: por una parte, las disposiciones legales de cada país; y, por otra, el comportamiento de otras empresas del mismo sector, especialmente multinacionales.

El balance de la participación de los trabajadores de las implantaciones en el extranjero, referido a la participación en la gestión, a la participación en beneficios y a la participación en la propiedad, tanto en el ámbito de la filial como de la cooperativa y de la corporación, muestra un saldo bastante deficitario. No obstante hay que subrayar que existen algunas experiencias de interés, que ofrecen una valiosa información sobre posibles vías que permiten la participación de los trabajadores de las filiales en el sistema socioeconómico de Mondragón.

Cabe destacar, entre otros aspectos, que en un tema sencillo de aplicación como la distribución equitativa de la riqueza por medio de la distribución de los beneficios, planteamiento básico cooperativo de fácil aplicación para el que no existen dificultades de índole jurídica o cultural, no existe una práctica generalizada. Los casos en los que existe una distribución de beneficios entre los trabajadores de forma significativa son minoritarios.



- En las relaciones de las filiales **con su entorno**, en términos de responsabilidad social proactivo, tampoco encontramos elementos singulares que destacar.

La atención principal de la corporación y las cooperativas se ha centrado en el desarrollo industrial y comercial de las implantaciones en el extranjero, mientras que el diseño de la política social ha sido relegado a un segundo plano. La política social de internacionalización se ha caracterizado por la ausencia de una política explícita, o lo que es lo mismo, por llevar a cabo una política similar a la del resto de multinacionales. Ha habido y sigue habiendo muchas reservas para lo que algunos denominan "abrir la caja de Pandora".

No obstante, es de destacar que durante el último Congreso de MCC celebrado en mayo de 2003, se aprobó la Política Empresarial para el 2005-2008 en el que se decidió incorporar una nueva política de "expansión societaria" de cara a integrar los nuevos negocios y empresas participadas de una forma más acorde con los principios y valores de MCC, sin que esto signifique transformar las sociedades anónimas en cooperativas. Así se aprobaron **dos vectores** de actuación dirigidos, por un lado, a **fomentar la participación de los trabajadores en las empresas filiales**, y por otro lado, a asumir el **compromiso de responsabilidad social**, por ejemplo fomentando la aplicación de políticas sociales y medioambientales activas, tanto en su dimensión interna (trabajadores) como externa (entorno).

los Consejos de Administración de las filiales podrían desempeñar un papel importante en la definición social del desarrollo exterior.

A partir de ahora, les corresponde a cada cooperativa, en concreto a los Consejos Rectores adoptar las medidas oportunas para llevar a la práctica lo aprobado en el Congreso. No obstante, observamos que los Consejos Rectores de las cooperativas siguen sin asumir el compromiso cooperativo de desarrollar el modelo societario de las filiales, y todavía no se han adoptado decisiones en esta dirección.

Por último, queremos mencionar que los Consejos de Administración de las filiales podrían desempeñar un papel importante en la definición social del desarrollo exterior. Como órgano de gobierno de las empresas filiales son una plataforma privilegiada para abordar el diseño societario de las mismas. No obstante, se constata que la mayoría de los Consejos de Administración de las filiales, compuestos generalmente por miembros del Consejo de Dirección de las cooperativas, y por miembros de la Corporación, cuando hay una participación de MCC inversiones, son órganos absolutamente formales, que se dedican a cumplir los trámites legales.



1.3 La distinción cooperativa en el ámbito internacional

Las cooperativas, a lo largo de su dilatada historia, han tenido que adaptarse al sistema económico capitalista, para poder continuar subsistiendo; pero al mismo tiempo, la visión que ofrece el cooperativismo, a la organización económica basada en la empresa capitalista tradicional resulta diferente, y se manifiesta como una alternativa posible para la transformación del modelo de empresa y sociedad.

Ahora bien, las cooperativas no pueden ni deben sacrificar sus principios y valores que las distinguen, pues estos elementos son, además de su razón de ser, su fuente clave de ventaja competitiva sostenible. Así, no pueden, para sobrevivir, convertirse en multinacionales al uso y empujar, como una multinacional más, el carro desbocado que representa la globalización. El compromiso cooperativo se basa en la dialéctica de *adaptación-transformación*, que exige por una parte adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno, pero por otra parte, transformar las formas de actuar en términos cooperativos.

Las **estrategias de crecimiento en el ámbito cooperativo** se tienen que asentar sobre **dos ejes**: El primer eje lo constituye la **rentabilidad económica**, como indicador de la eficiencia empresarial, mientras que el segundo eje hace referencia a la **sostenibilidad cooperativa**, esto es, el mantenimiento de los valores cooperativos, en términos de organización democrática y de distribución equitativa de la riqueza. Optar por la rentabilidad y el crecimiento en la expansión de las cooperativas, dejando de lado los esfuerzos en democracia, supone salirse fuera del marco de los principios y valores del cooperativismo; actuar en contra de la propia naturaleza de la experiencia cooperativista.

Desde nuestro punto de vista, el gran reto de las cooperativas de Mondragón consiste en incorporar el concepto de democracia a la estrategia de crecimiento internacional, a partir de la responsabilidad social cooperativa. Creemos que la expansión internacional, mediante políticas socioeconómicas internacionales basadas en la **intercooperación**, se presenta como un gran desafío y oportunidad para definir modelos empresariales multinacionales más próximos a los valores democráticos y sociales del cooperativismo.

El crecimiento conlleva ciertos riesgos para las cooperativas; pero también oportunidades, teniendo en cuenta que las grandes empresas, sobre todo las multinacionales, no van a desaparecer, si no al contrario, su presencia y poder va a ir en aumento, la labor que puedan realizar las cooperativas internacionalizadas en la democratización de las grandes empresas y en el marco de las relaciones socioeconómicas internacionales resulta de suma importancia.



A continuación planteamos dos aproximaciones para desarrollar los aspectos sociales de la expansión internacional desde el punto de vista cooperativo. En primer lugar, adoptaremos la perspectiva de lo Códigos de Conducta y la Responsabilidad Social de la Empresa; en segundo lugar nos referiremos a lo que hemos denominado como Empresa Multinacional Democrática y presentamos algunas claves y criterios que pueden resultar de interés para la reflexión sobre la política socioeconómica cooperativa en el ámbito de la expansión internacional.



2. La responsabilidad social internacional de la empresa cooperativa

2.1. El auge de la responsabilidad social de la empresa

- **Introducción**

A lo largo de los últimos años han florecido en el ámbito empresarial toda una serie de iniciativas relacionadas con la ética y la responsabilidad social de la empresa, especialmente en la esfera de las actividades internacionales. Éstas se han de entender integradas en una importante corriente de iniciativas sociales, que desde el ámbito público, semipúblico y privado han proliferado en el último decenio, en un entorno empresarial caracterizado por la globalización económica.

Entre otras iniciativas, se podrían citar, por ejemplo, el auge sin precedentes de los códigos de conducta y el etiquetado social, así como de diversas iniciativas que se están llevando a cabo por parte de los inversores (por ejemplo, en Wall Street, existe ya un índice paralelo al Dow Jones que mide la evolución de las cotizaciones de las empresas sensibilizadas en relación a cuestiones sociales y medioambientales).

En Europa se han presentado **múltiples iniciativas** al respecto en los últimos años. Resultan destacables, entre otras, las jornadas organizadas por la Unión Europea y el Departamento de Trabajo de Estados Unidos en 1998 sobre los códigos de conducta y las etiquetas sociales, en las que participaron también los sindicatos, las empresas y un importante número de Organizaciones No Gubernamentales europeas. En ese mismo año, la Comisión Europea presentó un informe sobre el comercio ético y las etiquetas sociales realizado por un instituto de investigación británico, y la resolución del Parlamento Europeo de junio de 1999 que recogía la sensibilidad de esta institución respecto a este importante tema y que entre otras medidas instaba a la comisión a desarrollar un código para las empresas europeas. Asimismo, la Comisión Europea publicó en 2001 el *Libro verde para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (2001).

Desde el mundo de la empresa esta corriente de iniciativas, un tanto heterogéneas, han sido acogidas con división de opiniones, aunque siempre con interés, toda vez que su proliferación parece responder a unos incentivos reales de mercado.

la OIT detectó en 2001 la existencia de más de doscientos códigos de conducta y doce programas de etiquetado



- **Concepto de RSE**

En la literatura académica y empresarial sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE), —o, en la traducción literal del inglés, Responsabilidad Social Corporativa (RSC)—, se han propuesto diversas definiciones. La UE en uno de sus documentos respecto a la RSE la define como "la integración voluntaria, por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores".

En definitiva, se establece que la RSE supone la asunción y reconocimiento por parte de las empresas de su papel en el empeño por conseguir un **desarrollo sostenible**. De esta forma, se comprometen voluntariamente a gestionar sus operaciones de modo que se fomente el crecimiento económico y se aumente la competitividad integrando al tiempo las preocupaciones sociales y medioambientales. Se trata, por consiguiente, de un concepto vinculada al concepto de desarrollo sostenible: las empresas deben integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales.

Por lo general se suele establecer que la RSE cuenta con dos dimensiones:

- La **RSE externa** se refiere a las relaciones de la empresa con interlocutores externos y su entorno social y medioambiental, en sentido amplio: la comunidad en la que está imbricada la empresa, los trabajadores, los consumidores, los distintos estamentos de la administración pública, los proveedores, los competidores, las organizaciones no gubernamentales (ONGs), etcétera.
- La **RSC interna** contempla el interior de la empresa desde la perspectiva del interés social, más allá de la mera rentabilidad empresarial; tiene que ver con aspectos clave de la gestión empresarial como el gobierno de la empresa, la dirección de los recursos humanos, la salud y la seguridad laboral, la formación y participación de los trabajadores, la gestión de la calidad o la gestión medioambiental.

El concepto de responsabilidad social se ha venido aplicando, sobre todo en las grandes empresas, aunque en todos los tipos de empresas, públicas y privadas, incluidas las PYME y las cooperativas, existen prácticas socialmente responsables. En efecto, tal y como se señala en el Libro Verde, "las **cooperativas** de trabajadores y los sistemas de participación, así como otras formas de empresas (cooperativas, mutualistas o asociativas) integran estructuralmente los intereses de otros interlocutores y asumen espontáneamente responsabilidades sociales y civiles."

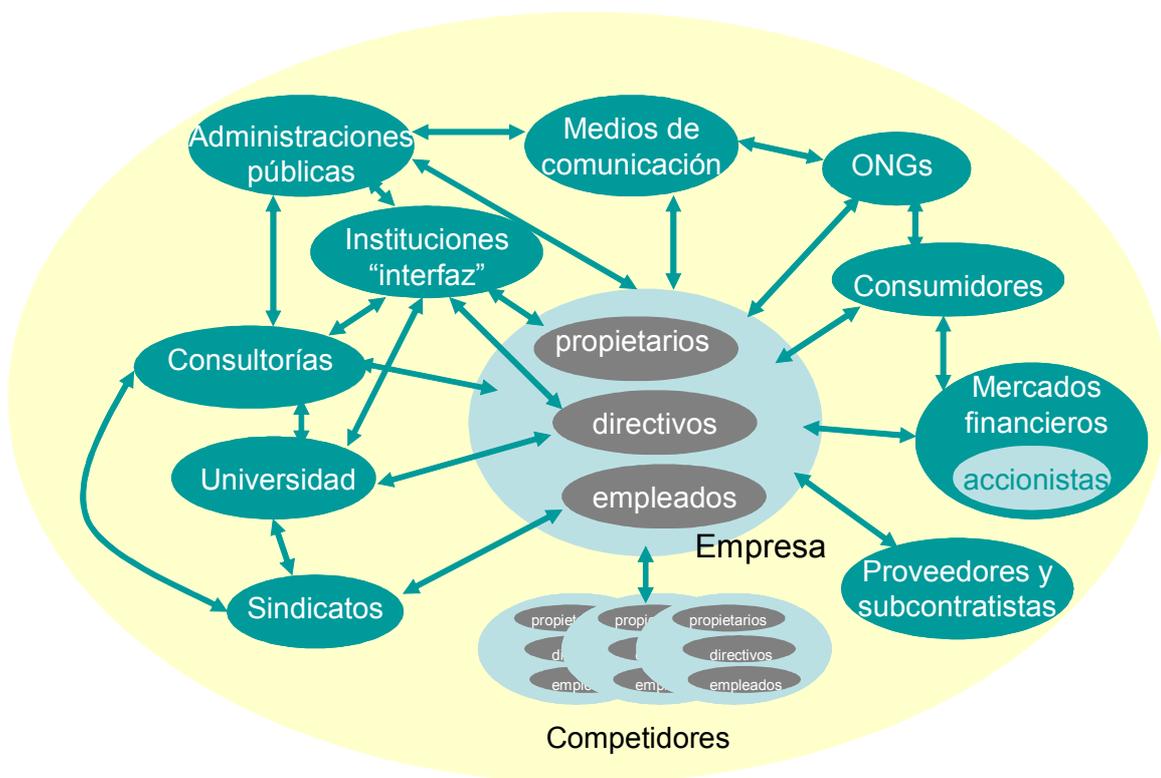
Esta responsabilidad se expresa frente a los trabajadores y, en general, frente a todos los interlocutores de la empresa, que pueden a su vez influir en su éxito.



En este sentido, resulta destacable el concepto de **stakeholder**, en torno al cual se ha configurado toda una teoría para el análisis de la RSE. Este concepto, en contraposición al término tradicional de *shareholder* (accionista), se podría traducir como el conjunto de agentes que tienen intereses en la marcha de la empresa, o que son afectados por dicha evolución.

Entre estos *grupos de interés* que pueden afectar y verse afectados por las actividades empresariales se podrían citar a los trabajadores de la empresa, los consumidores, la administración, los sindicatos, las ONGs, los proveedores y subcontratistas, etcétera.

Figura 1: Mapa de los stakeholders de la empresa



Las posturas y teorías a favor y en contra de la RSE han sido diversas. En cualquier artículo o informe se cita la conocida afirmación del premio Nobel Milton Friedman que señalaba que “la única responsabilidad de la empresa es crear beneficios” (cumpliendo la legalidad vigente, claro está). Sin entrar en mayores debates sobre la justificación de la RSE, en el cuadro 1 hemos recogido una síntesis de los argumentos a favor y los argumentos en contra de la RSE.





Cuadro 1 Argumentos a favor y en contra de la RS	
A favor	En contra
Cualquier empresa, sea privada o pública, es parte de la esfera pública o social, pues tiene objetivos y consecuencias de este tipo; por ello, su actividad pública ha de ser legitimada por la sociedad que la rodea	Las empresas deben dedicarse a aquello que saben hacer y es su misión; producir aquello que la gente desea de la forma más eficaz posible
Las empresas deben recompensar no sólo a propietarios o accionistas, sino a cualquier otra persona involucrada (clientes, consumidores, proveedores, empleados)	Los recursos de la empresa deben dirigirse a lograr el principio del máximo beneficio
La RSE es rentable a medio y largo plazo	Solventar los problemas de la sociedad es competencia de otros órganos e instituciones
Las empresas tienen personas y medios técnicos cualificados para afrontar gran parte de los problemas que afectan a la sociedad	Los clientes saldrían perjudicados porque se produciría un aumento generalizado de precios
Las intervenciones públicas se producirían en la medida en que las empresas no asuman las responsabilidades	Las empresas tienen ya el poder económico. Si invaden otros campos acabarían poseyendo el social y político

Fuente: Adaptado de Díez de Castro et al, 2002

Se ha de dejar claro, eso sí, que la RSE no se debe considerar sustitutiva de la reglamentación o legislación pública sobre derechos sociales o normas medioambientales, ni permite tampoco soslayar la elaboración de nuevas normas apropiadas.

En todo momento se ha de entender que la RSE es complementaria a la legislación de cada lugar.



- **¿A qué se debe el auge de la RSE y de las diferentes iniciativas relacionadas con la RSE?**

La RSE de la empresa vive un auge considerable estos últimos años. En los años 60 y 70 ya se vivió otra “época dorada” de la RSE, cuando se promulgaron toda una serie de códigos de conducta y buen gobierno dirigidos, fundamentalmente, a la regulación de los grandes grupos transnacionales.

En los últimos años han sido numerosos los motivos que han impulsado este nuevo auge de la RSE. Resulta difícil realizar una clasificación sintética de las razones que han llevado a este auge de las iniciativas relacionadas con la RSE, entre otros motivos porque se tratan de argumentos muy ligados entre sí, entre los que también se dan relaciones de influencia y motivación (ver figura 2). Con todo, podríamos destacar las siguientes **motivaciones** fundamentales:

- **La expansión de la globalización** que merma la capacidad de las instituciones nacionales e internacionales para controlar la actividad supranacional de las empresas. Una economía mundial sin fronteras requiere de unas estructuras de gobierno, también sin fronteras, que sirva para guiar la actividad del sector privado por vías que resulten beneficiosas no sólo en lo económico, sino también en los aspectos sociales y ambientales. El debate y la proliferación de iniciativas relacionadas con la RSE se debe entender circunscrita a esta realidad.

- **El auge de la empresa multinacional (EMN)** que ha vuelto a adquirir un notable protagonismo en el contexto de la actual globalización económica, como lo muestran los flujos comerciales y de inversión extranjera directa, y se ha constituido, asimismo, en. Uno de los factores desencadenantes del proceso globalización económica que viven las economías occidentales. Como veremos, un gran número de iniciativas relacionadas con la RSE surgen dentro de la corriente que trata de ejercer presión para tratar de incrementar la regulación de estas grandes empresas.

- Los **nuevos valores**, inquietudes y expectativas de los ciudadanos en general respecto al impacto de los procesos de producción, distribución y consumo en el ámbito social y medioambiental, en un entorno de globalización económica y cultural. Una prueba de ello es el extraordinario crecimiento que ha experimentado los últimos años el llamado tercer sector, compuesto por las ONGs, que cada vez tienen un papel más importante en la sociedad.

- La **presión de diferentes ONGs**, que cada vez cuenta con mayor poder a la hora de reclamar a las empresas que operen no sólo teniendo en cuenta criterios de tipo económico, sino también criterios sociales y



medioambientales.

- La **presión de los consumidores**, que cada vez tienen más en cuenta determinados criterios sociales y medioambientales en las decisiones de consumo. Se trata de un factor motivador muy unido al anterior, y en gran medida, muy influenciado también por aquel.

- La **presión de los medios de comunicación** que cuentan con un poder de amplificación importante en relación a todas las acciones de presión ejercidas por los diferentes agentes sociales.

- Motivos defensivos, para tratar de defender o mejorar la **imagen de marca** y la **reputación** de aquellas empresas que hayan sido objeto de campañas de denuncia o boicot por parte de algún grupo de consumidores u ONG. Bajo la creciente presión de estos grupos, cada vez hay más empresas y sectores que adoptan iniciativas de RSE dirigidas a mejorar su imagen empresarial y reducir el riesgo de que los consumidores reaccionen negativamente.

- Los directivos también parecen estar cada vez más interesados en la RSE, tal y como lo señalan diversos informes, y en este sentido, también podríamos referirnos al efecto **moda de gestión** como factor motivador del auge de las iniciativas de RSE (se trata de un factor analizado en profundidad en la literatura especializada). Entre los directivos ha calado la idea de la *excelencia*, y la RSE parece constatarse como un componente más de dicho concepto.

- **La reforma del gobierno corporativo.** El creciente conflicto de intereses derivado de la separación entre la figura de los propietarios o accionistas y de los ejecutivos que dirigen las empresas, se ha materializado en los últimos años en importantes escándalos que han supuesto una amenaza importante para los factores básicos de credibilidad y confianza en el mundo de los negocios.

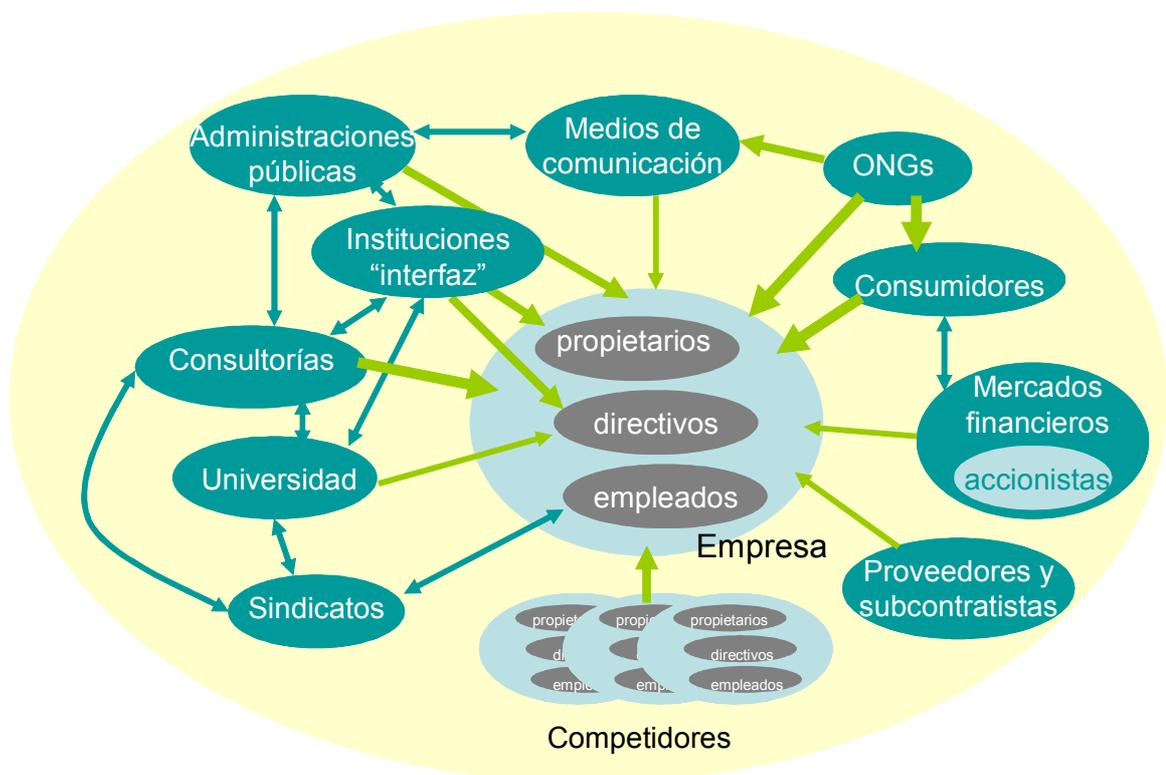
- Presión del **mercado financiero.** Se está produciendo una alteración de los criterios de inversión en los mercados financieros, debido al auge de las inversiones socialmente responsables y la consideración de los riesgos sociales y medioambientales. Destacados inversores institucionales entienden que las buenas prácticas acreditadas en materia de RSE pueden ser un buen indicador de la calidad en la gestión y gobierno de una empresa; así, empiezan a multiplicarse los índices y carteras de inversión selectivas, que incorporan sólo aquellas empresas con buenos registros de RSE (por ejemplo, Domini 400 Social Index y Dow Jones Sustainable Index).

Un 70% de los consumidores europeos consideran importantes los criterios de responsabilidad social a la hora de decidir adquirir un producto o servicio (en España el 89%), pero sólo un 20% estaría dispuesto a pagar más por aquellos productos que acreditasen haber sido producidos bajo criterios sociales y medioambientales responsables (FES, 2001)



- Presión del ámbito de las **empresas consultoras** y **otros organismos** que tienen como objetivo difundir nuevas ideas y sistemas relacionados con la gestión de empresas (clusters, asociaciones, fundaciones, etc.). En este sentido, en los últimos años estos agentes han realizado una importante labor de definición de principios y elaboración de normas de comportamientos socialmente responsables, como continuación de las iniciativas relacionadas con la calidad y la excelencia empresarial y el impacto medioambiental. La presión de estos agentes está muy relacionada con la creación de modas de gestión de empresas antes señalada.
- Factores relacionados con la **cohesión interna** de la empresa. Con el profundo cambio en la forma de administrar las empresas ocurrido en las últimas décadas, uno de los puntos centrales relacionados con la mejora de la competitividad y la productividad está muy relacionado con activos como la implicación, motivación y cohesión de todas las personas que forman la empresa; en definitiva, con la generación de un espíritu de equipo en la empresa. Así, resulta fundamental que existan unos valores comunes compartidos por todas las personas que integran las empresas, toda vez que reduce los costos de coordinación externos e internos de la empresa, y posibilita la identificación con la corporación y una motivación más eficiente.

Figura 2. Principales factores motivadores para aplicar iniciativas de RSE





Según la encuesta de Forética la principal motivación de las empresas para asumir su responsabilidad social es de componente ético. El 57,7% de los directivos encuestados respondieron que la responsabilidad social ha de asumirse porque es "lo que se debe hacer", aunque las razones estratégicas (15,3%) y comerciales (11,9%) también tienen peso a la hora de apostar por este enfoque (Forética, 200?).

- **Beneficios atribuidos a las iniciativas de RSE**

Los diferentes beneficios que se suelen asociar a la aplicación de iniciativas de RSE se podrían resumir de la forma siguiente: la aplicación de la RSE resulta beneficiosa para todas las partes involucradas en la empresa; se trataría de un resultado de tipo *win-win* donde todas las partes interesadas, tanto las empresas como los agentes de su entorno salen beneficiadas.

Según el Libro Verde, la incidencia económica de la responsabilidad social puede desglosarse en efectos directos e indirectos. Se pueden derivar resultados positivos directos de, por ejemplo, de un mejor entorno de trabajo —que genere un mayor compromiso de los trabajadores e incremente su productividad— o de una utilización eficaz de los recursos naturales. Además, se logran efectos indirectos a través del aumento de la atención que prestan a las empresas que aplican la RSE los diferentes grupos de consumidores e inversores, que llevará a la empresa a ampliar sus posibilidades en el mercado. En definitiva, se suele subrayar una visión instrumental de la RSE según la cual la responsabilidad social puede tener un valor económico.

Los beneficios que más se suelen asociar a la implantación de iniciativas relacionadas con la RSE se pueden clasificar en beneficios que se obtienen del ámbito externo de la empresa y en los que se obtienen de su ámbito interno. Estos beneficios se podrían resumir de la forma siguiente:

Beneficios externos:

- Mejora de la imagen y la reputación de la empresa.
- Posicionamiento y diferenciación de marca, que afecta a la fidelización del cliente.
- Acceso a nuevos segmentos de mercado y captación de nuevos clientes.
- Se evita la publicidad negativa, los boicots y la imagen pública dañada.



- Se reduce el peligro de litigios, multas y sanciones.
- Mejora de las relaciones con sindicatos y administración pública.
- Acceso prescriptores y líderes de opinión que influyen la decisión de compra de los consumidores (por ejemplo ONGs).
- Se puede optar a las inversiones éticas.

Beneficios internos:

- Fidelidad y compromiso de los trabajadores. Mejora de la moral y motivación de los trabajadores.
- Fomento de una cultura corporativa definida.
- Posibilidad de atraer y retener buenos profesionales.
- Obtención de desgravaciones fiscales.

• Debilidades de la RSE y principales críticas

Debido a la visión instrumental de la RSE imperante, no son pocas las voces críticas que se han hecho escuchar sobre las diferentes iniciativas de RSE que han proliferado en los últimos años. Asimismo, en estas iniciativas se pueden señalar ya una serie de debilidades que resultan muy importantes de analizar para cualquier empresa interesada en la RSE. En el siguiente punto de este informe analizaremos con mayor profundidad estas debilidades (en concreto, trataremos de recoger siempre las críticas y debilidades que se pueden asociar a cada una de las iniciativas propuestas).

Una de las grandes debilidades de las iniciativas de RSE tiene su origen en lo que quizá se pueda señalar también como una de sus principales virtudes: la gran **proliferación de iniciativas** de todo tipo en relación a la RSE que ha creado una **confusión** importante. Confusión que afecta tanto a las empresas, así como a los diferentes grupos de interés. Resulta difícil discriminar las iniciativas que cuentan con la legitimación, el peso, la transparencia y la solvencia necesaria, de las que no cuentan con estas cualidades necesarias. Este hecho ha resultado muy evidente, por ejemplo, en el caso de los códigos de conducta de las empresas multinacionales, y se está evidenciando también en el caso de las iniciativas de RSE que provienen del ámbito de la normalización de sistemas de gestión. Debido a ello, los diferentes agentes que trabajan en la

Existe una excesiva
inflación de iniciativas y
una gran confusión en el
ámbito de la RSE



promulgación de iniciativas relacionadas con la RSE deben llevar a cabo un esfuerzo importante de ordenación y regulación de las iniciativas existentes.

Otra gran debilidad está relacionada con la **imagen pública** que las iniciativas de RSE transmiten a la sociedad. En una sociedad de la información y el conocimiento como la actual, donde los medios de comunicación tradicionales e innovadores (por ejemplo Internet) están adquiriendo cada vez una mayor relevancia, se constata que existe una mayor volatilidad y dificultad a la hora de controlar la imagen pública y la reputación de cualquier tipo de iniciativa.

Los interlocutores sociales están divididos respecto a la RSE. Los sindicatos, por ejemplo, temen que esas iniciativas, de índole unilateral y privada, debiliten las normas existentes, como la legislación y los convenios colectivos. La Confederación Europea de Sindicatos (CES) subraya que "los códigos de conducta, las cartas o las etiquetas no se deben considerar una alternativa a la responsabilidad de los gobiernos ni una oportunidad para que las empresas eludan a los sindicatos y la negociación colectiva". Las empresas se encuentran también divididas a la hora de encontrar las mejores prácticas para gestionar su responsabilidad social. En una carta enviada al Presidente de la Comisión, Romano Prodi, la Unión de Confederaciones de la Industria y de Empleadores de Europa (UNICE), la asociación CSR-Europa y el grupo industrial de presión European Round Table (ERT) afirman su oposición a "un modelo europeo de responsabilidad social de las empresas basado en valores europeos y siguiendo enfoques normalizados" «Responsabilidad social de las empresas" (carta conjunta de la UNICE, CSR-Europe y ERT a Romano Prodi, 4 de junio de 2002).

Las iniciativas de RSE pueden resultar, como veremos, un **arma de doble filo**, ya que pueden tener una serie de efectos no deseados importantes. Por ejemplo, la participación de una empresa en una iniciativa determinada de RSE que sea criticada con dureza por alguna organización relevante, puede crear el efecto contrario que se perseguía con la adhesión a la iniciativa.

La RSE se ha llegado, en ocasiones, a banalizar en exceso. En demasiadas ocasiones ha funcionado el llamado "maquillaje corporativo"

En este sentido, resulta destacable la crítica que se está generalizando a estas iniciativas de RSE, crítica que establece que las iniciativas de RSE tienen como único objetivo maquillar la actuación de las empresas y establecer mecanismos auto-reguladores paradójicos e inútiles. Y como muestra un botón: el término "greenwash", popularizado por los críticos a la asunción de responsabilidades medioambientales superficiales de las empresas, se trata ya de un término tan extendido que aparece incluso en el prestigioso Oxford Dictionary ("*disinformation disseminated by an organization so as to present an environmentally responsible image*").

Por otro lado, aunque se afirme una y otra vez por parte de los defensores de las iniciativas de la RSE su influencia positiva en la rentabilidad y los



resultados de las empresas, lo cierto es que en muchos sectores los **incentivos** de mercado para aplicar este tipo de iniciativas parecen, a todas luces, **insuficientes**.

2.2. Clasificación de las principales iniciativas de responsabilidad social

- **Introducción**

Como queda dicho, son muchas y de muy diversa naturaleza las iniciativas que en los últimos años han surgido en el ámbito de la RSE. Existen, asimismo, diversas formas de clasificar estas iniciativas. En el ámbito de este informe clasificaremos las diferentes iniciativas relacionadas con la RSE de la forma siguiente:

- Códigos de Conducta
- Normas de gestión socialmente responsable
- Contabilidad, auditoria y elaboración de informes de RSE
- Etiquetas sociales
- Iniciativas de inversión socialmente responsable

Además de estos cinco grupos de iniciativas, habría que referirse también a las diferentes iniciativas de carácter general que desde el ámbito de los organismos públicos nacionales y supranacionales, y desde otras instituciones internacionales de prestigio se han llevado a cabo en los últimos años.

En este orden de cosas, se podría citar, por ejemplo, el pacto mundial de las Naciones Unidas, *UN Global Compact*, iniciativa de carácter general que tiene por objeto sensibilizar a la opinión pública sobre el papel de las empresas para conseguir un desarrollo sostenible. El Secretario General de las Naciones Unidas lanzó esta iniciativa con el objeto de que las empresas colaboren en la consecución de mejoras sociales y medioambientales a nivel mundial.

Por parte de la UE también se han producido diferentes pronunciamientos a favor de la RSE. Así, el 15 de enero de 1999, el Parlamento Europeo aprobó una "Resolución sobre la adopción de normas por la Unión Europea para las empresas europeas que operan en países en desarrollo: Hacia un código de conducta europeo", que insta a establecer un código de conducta europeo, basado en las normas internacionales, que contribuya a estandarizar en mayor medida los códigos de conducta voluntarios y a crear una plataforma de seguimiento europea, e incluya disposiciones sobre los procedimientos de denuncia y las medidas correctoras.

En otra comunicación de ámbito europeo, en este caso de la Comisión Europea, se indica que todas las empresas que cotizan en bolsa, con una



plantilla de al menos 500 empleados, deberán publicar un “triple balance” en sus informes anuales a los accionistas que mida sus resultados en materia económica, medioambiental y social.

Por otro lado, también se han promulgado leyes o proyectos de leyes relacionados con la RSE en diferentes países de UE (por ejemplo en Francia, se ha promulgado ya una ley gubernamental al respecto). En España, en abril de 2002 el PSOE presentó una propuesta dirigida a cubrir la deficiencia normativa existente en relación a la RSE, centrada en la inversión socialmente responsable, las auditorías sociales y los balances sociales.

Cuadro 2.

Los nueve principios del pacto mundial	
Derechos humanos	<ol style="list-style-type: none">1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional;2. Evitar verse involucradas en abusos de los derechos humanos
Normas laborales	<ol style="list-style-type: none">3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio;5. La abolición efectiva del trabajo infantil;6. La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación
Medio ambiente	<ol style="list-style-type: none">7. Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales;8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental;9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente

Fuente: www.unglobalcompact



- **Iniciativas de RSE de interés en el ámbito de este informe**

En el ámbito de este informe nos vamos a centrar en analizar las siguientes iniciativas relacionadas con la RSE.

- Los códigos de conducta internacionales
- Las iniciativas de etiquetado social
- Las iniciativas relacionadas con el ámbito de la normalización
- Los informes de sostenibilidad

Nos parecen iniciativas de especial relevancia e interés, y por ello las analizamos en mayor profundidad, las iniciativas tanto nacionales como internacionales que se están lanzando desde el ámbito de la normalización y certificación. Asimismo, nos parece de interés especial la metodología propuesta por el organismo Global Reporting Initiative para elaborar informes de sostenibilidad.



2.3. Códigos de conducta internacionales

El término código de conducta se refiere a una política formulada por escrito basada en una declaración de principios que se dirige a servir de base al compromiso de conducta de una empresa particular.

En los 90 volvieron a proliferar los códigos de conducta dirigidos a regular la actividad de las grandes empresas multinacionales, códigos que ya se hicieron conocidos **en la década de los 70**. Dichos códigos surgieron tras un periodo en que el papel económico del Estado y las políticas públicas experimentaron un cambio de orientación en lo que respecta a las empresas transnacionales y las inversiones extranjeras directas.

Las empresas norteamericanas comenzaron a introducir dichos códigos **a principios de los 90**, y esta práctica se extendió en Europa a mediados de este decenio. En los primeros años fueron los códigos de conducta voluntarios los que se popularizando, códigos muy diversos, desde los que tan sólo recogían vagas declaraciones de principios aplicables a operaciones internacionales, hasta esfuerzos más sustanciales para la autorreglamentación. Volvieron a surgir, asimismo, los códigos de conducta establecidos por diferentes organismos de ámbito supranacional como la OCDE y la OIT.

En la actualidad existe una **gran variedad de códigos** de conducta promulgados. De la gran variedad de códigos de conducta que existen –que difieren en cuanto a sus contenidos, promotores, metodologías, ámbitos de aplicación, etc (OIT, 2001)¹–, nos referiremos a continuación a tres grandes grupos de iniciativas: en primer lugar, a los códigos que tienen por objeto regular condiciones de trabajo básicas; en segundo lugar, los códigos internacionales que ofrecen directrices para las empresas multinacionales; y, en tercer lugar, los códigos de conducta impulsados por las Organizaciones No Gubernamentales.

- **Códigos de conducta sobre condiciones de trabajo básicas**

Muchos códigos sobre RSE internacional establecen estándares laborales básicos. En este sentido, resulta destacable la declaración de los **principios y derechos básicos de 1998 de la Organización Internacional del Trabajo**. En este tipo de códigos se establece la prohibición del trabajo forzoso, la eliminación de la discriminación y del trabajo infantil, la necesidad de establecer unas condiciones de trabajo mínimas desde el punto de vista de los salarios, horarios y seguridad y el reconocimiento del

La gran mayoría de los códigos de conducta actuales han sido desarrollados en vista a las empresas multinacionales o transnacionales, principalmente para limitar la actividad de dichas empresas en países no industrializados. De 215 códigos analizados recientemente por la Organización Internacional del Trabajo más del 80% de las mismas eran a cerca de empresas multinacionales (ILO, 1998)

¹ Para obtener una visión general de los Códigos de Conducta es interesante el estudio realizado por la OIT y que se puede encontrar en siguiente pagina WEB: <http://www.ilo.org/public/spanish/index.htm>



derecho de asociación y de negociación colectiva. Diversas etiquetas y certificaciones, como SA 8000, se basan en estas declaraciones internacionales

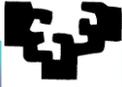
Es de suponer que las políticas socioeconómicas internacionales de las cooperativas de MCC estarán muy por encima de los estándares mínimos que establecen en estas y otras declaraciones similares los organismos internacionales; pero no estaría de más analizar la situación socio-laboral de las filiales desde este punto de vista.

- **Códigos de conducta internacionales que ofrecen directrices generales para las empresas transnacionales.**

De los múltiples códigos que se pueden encuadrar en este apartado, resulta destacable, a nuestro entender, el código propuesto en 1990 por el **Centro de las Corporaciones Transnacionales de las Naciones Unidas (UNCTC)**, que establece unas pautas para avanzar en el compromiso de las empresas con los trabajadores, el entorno y la sociedad de las implantaciones en el extranjero, que son aplicables en diversos ámbitos como, por ejemplo, la propiedad y el control, el empleo y la formación, difusión de la información, precios de transferencia, impuestos, transferencia de tecnología, medio ambiente y relaciones con los gobiernos y la sociedad. Se trata de un código ambicioso y, a diferencia de otros, se elaboró teniendo en cuenta los intereses de los países en desarrollo. Aunque en última instancia no fue aprobado, por la presión política que realizaron las multinacionales, pensamos que su estudio y aplicación tiene elementos de sumo de interés para las cooperativas.

Resultan también destacables las **Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales (2000)**, que recogen las recomendaciones a las empresas formuladas por los gobiernos de los países miembros de la OCDE en relación a las relaciones laborales, la competencia, la fiscalidad y la corrupción, así como los Principios de la OCDE para la gobernanza empresarial (1999), relacionados con normas y directrices sobre los derechos de los accionistas y otras cuestiones de gobernanza.

Se trata de unas directrices de actuación muy amplias, que cubren prácticamente todos los aspectos de la RSE. En estas directrices se establece que Las empresas multinacionales deben contribuir al progreso económico, social y medio ambiental, respetar los derechos humanos, fomentar la creación de capital humano en los países donde se trabaja, asegurar la transparencia, abstenerse de acciones discriminatorias o disciplinarias que van en contra de la buena fe, fomentar la aplicación de las mismas normas por sus socios etcétera.



DIRECTRICES DE LA OCDE PARA LAS EMPRESAS MULTINACIONALES (2000): PRINCIPIOS GENERALES

1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.
2. Respetar los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades de conformidad con las obligaciones y compromisos internacionales del gobierno de acogida.
3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local, incluidos los sectores empresariales locales, desarrollando al mismo tiempo las actividades de la empresa en los mercados interiores y exteriores de una manera compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables.
4. Fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados.
5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario relacionadas con el medioambiente, la salud, la seguridad e higiene, el trabajo, la fiscalidad, los incentivos financieros u otras cuestiones varias.
6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial.
7. Desarrollar y aplicar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.
8. Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de formación, información, contabilidad y auditoría. También se alienta a las empresas a aplicar unas normas de calidad rigurosas respecto a la información no financiera, incluida, en su caso, la elaboración de informes medioambientales y sociales. Deberán comunicarse las normas o políticas con arreglo a las cuales se recopila y publica información tanto financiera como no financiera.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren, de buena fe, informes para la dirección o, en su caso, para las autoridades públicas competentes acerca de prácticas contrarias a la ley, a las Directrices o a las políticas de la empresa.
10. Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directrices.
11. Abstenerse de cualquier ingerencia indebida en actividades políticas locales.

- **Los códigos de conducta impulsados por las Organizaciones No Gubernamentales.**

Estos códigos tratan de responder a los intereses de la empresa, trabajadores, comunidad y administración (por lo que se denominan también *multinteresados*). La particularidad de estos códigos reside, más que en los propios contenidos, en las metodologías desarrolladas para su diseño, implementación y seguimiento, lo que acrecienta su interés desde una perspectiva cooperativa.



Podemos destacar los siguientes aspectos de su naturaleza: a) inciden en la necesidad de que participen los afectados por los códigos (los trabajadores de las filiales) en todo el proceso de diseño, implementación y seguimiento; b) tratan de adaptar los códigos a las necesidades locales a partir de las reglamentaciones internacionales; c) promueven la participación de controladores/monitores externos para el seguimiento de los códigos, tanto de profesionales como de miembros de **ONGs**, del Norte y del Sur.

Hay quien pone en duda la eficiencia y la credibilidad de los códigos de conducta. Existen, desde luego, motivos para ello. Como queda dicho, desde el punto de vista de las organizaciones sociales, estos códigos no deben constituirse en alternativa a los sistemas de regulación legales. Tampoco son herramientas para sustituir a los sindicatos y otras organizaciones de representación de los trabajadores. Su objetivo principal tampoco debe ser el de convertirse en herramientas de relaciones públicas destinadas a tranquilizar las conciencias de los consumidores. Al contrario, los códigos que promueven estas ONGs son iniciativas cuyo objetivo consiste en desarrollar ciertas políticas empresariales por medio de la interacción de la empresa, los trabajadores, la sociedad civil y la administración.

Desde nuestro punto de vista, la clave, más que en la naturaleza de los códigos, radica en los **objetivos** de la empresa para impulsar esas iniciativas así como en el nivel de compromiso adquirido para su implantación. Serán, pues, instrumentos útiles en la medida en que se apliquen metodologías adecuadas para su diseño, implantación y seguimiento.

De cara a incrementar la eficacia de estas y otras iniciativas similares nos resulta indispensable la **promoción de la unificación** y la **armonización**, para poder llegar eficazmente hasta el consumidor, ya que la heterogeneidad y la diversidad pueden traer saturación, en perjuicio de la eficacia de estas iniciativas. Así mismo, la estandarización sería beneficiosa para proveedores y empresas subcontratadas, especialmente en el caso de aquellas que trabajen para varias empresas que tengan distintos códigos de conducta. En definitiva, las iniciativas del sector privado se están multiplicando y esto hace cada vez más necesaria la labor de un agente que realice el trabajo de legitimación y referencia.

La importancia de la **verificación** y el **seguimiento** de los códigos resulta asimismo crucial. Está claro que este seguimiento debe realizarse por profesionales; sin embargo, existe la necesidad de que esos profesionales puedan acreditarse para así poder garantizar la profesionalidad e independencia. Es decir, al igual que ocurre con otros estándares y normas, en esta área también debería establecerse un sistema de acreditación y certificación claro, por lo que resulta evidente la responsabilidad última que le corresponde a la administración en ese sistema. Al fin y al cabo, son las administraciones y los gobiernos los que han cumplido y cumplen actualmente el principal papel regulador.



Si bien resulta ciertamente difícil llevar a cabo una evaluación de las ventajas e inconvenientes de las diferentes iniciativas que hemos sintetizado en este punto, debido, entre otras cuestiones, a la heterogeneidad y complejidad de las iniciativas presentadas, sintetizaríamos de la forma siguiente las principales **ventajas e inconvenientes** de este tipo de herramienta:

Códigos de conducta	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none">• Pueden ser <i>instrumentos de ayuda</i> para diseñar y desarrollar una política social propia	<ul style="list-style-type: none">• Se trata de iniciativas muy diversas, que no han terminado de cuajar, y que no tienen gran relevancia
<ul style="list-style-type: none">• Algunos códigos no cubren sólo el ámbito laboral, van más allá y pueden ser herramientas interesantes para la articulación, así como en el compromiso con el entorno	<ul style="list-style-type: none">• No cuentan con un programa de verificación externo desarrollado.
<ul style="list-style-type: none">• Ofrecen un marco para determinar un comportamiento más responsable y cooperativo entre cooperativa y filiales.	<ul style="list-style-type: none">• No cuentan con certificados asociados que puedan ser publicitados.
<ul style="list-style-type: none">• Si se integra de la forma adecuada a los diferentes <i>stakeholders</i> locales, pueden constituirse en una herramienta muy adecuada, y al abrigo de posibles campañas de descrédito generales.	

2.4. Iniciativas de etiquetado social

Se trata de **etiquetas de producto** con los que se intenta influir en las decisiones de compra de los consumidores garantizando el impacto social y ético del comportamiento de las empresas en otras partes interesadas.

Se trata de iniciativas muy cercanas a los códigos de conducta. La necesidad de dar a conocer en qué condiciones se han producido y comercializado los productos, ha llevado a algunas empresas y asociaciones empresariales a implantar a los productos, voluntariamente, etiquetas sociales. Una organización de control y seguimiento totalmente independiente concedería a aquellas empresas que cumplieran lo dispuesto en cierta normativa o código acerca de las relaciones laborales, los derechos humanos o contenidos similares, una etiqueta y, así, los consumidores tendrían la posibilidad de elección entre este u otro producto.



Los consumidores se muestran, al parecer, cada vez más interesados en comprar productos cuyas condiciones de producción garanticen el cumplimiento de normas sociales y medioambientales. El etiquetado social se utiliza cada vez más como instrumento para lograr una comunicación más eficaz sobre el 'comercio ético'. Las etiquetas pueden proporcionar **información** y pueden actuar como **incentivo** para mejorar las repercusiones medioambientales y sociales del comercio y la producción. Las etiquetas sociales existentes se han centrado especialmente en las normas laborales de las cadenas de suministro mundial, ocupándose a veces de un problema específico, como el trabajo infantil.

Algunos gobiernos están trabajando muy activamente en las iniciativas de etiquetado social, con el objeto de crear incentivos de mercado para la RSE. Destacan, en este sentido, la administración belga, y algunas administraciones regionales italianas. En España no existe, de momento, ninguna iniciativa reseñable por parte de la administración, aunque sí que han existido algunas declaraciones de intenciones con relación a establecer etiquetas sociales.

- Se pueden establecer cinco **categorías** diferentes de etiquetas sociales:
 - **Etiquetas autodeclaradas**, por ejemplo, el Té '99' de la cooperativa mayorista Cooperative Wholesale Society; marcas corporativas (Corporate Brands) respaldadas por códigos de conducta.
 - **Etiquetas de un organismo industrial**, por ejemplo, la de la British Toy and Hobby Association.
 - **Etiquetas de una asociación**, por ejemplo, FIFA/Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres, 'No Sweat Label' US y Forest Stewardship Council.
 - **Etiquetas dirigidas por ONG**, por ejemplo, Clean Clothes Campaign, Max Havelaar, Fairtrade Mark, Transfair y Eco-Ok, Abring.
 - **Etiquetas oficiales**, por ejemplo, la lista 'Trend Setters' de Estados Unidos, Kaleen, Investors in People.
- Tipos de productos en los que mejor funciona una etiqueta social:
 - Productos comprados y consumidos por el público en general.
 - Productos identificables, es decir, de marca.
 - Productos muy asociados con la identidad social, por ejemplo, ropa.
 - Productos que no compiten sólo en el precio.
 - Productos cuyo origen es fácil de identificar.



Con todo, las etiquetas sociales también cuentan con inconvenientes importantes. Debido a la **gran proliferación de etiquetas** de calidad y medioambiente, ya existe una confusión importante entre los consumidores en relación a estas etiquetas genéricas.

Análogamente, las empresas no tienen claro cuál es la mejor forma de despojar al 'consumo ético' de sus actuales connotaciones negativas y sustituirlo por un concepto que abarque la 'elección positiva'.

Hay que tener en cuenta que la mayoría de las etiquetas sociales que actualmente se encuentran en vigor, de la misma manera que ocurría con los códigos de conducta, se han establecido defensivamente, es decir, con objeto de hacer frente a las solicitudes de recibidas por consumidores responsables.

Además, existen dudas acerca de si las empresas cumplirán las condiciones establecidas en los códigos adoptados y sobre cuál es la mejor forma de supervisar y comprobar la veracidad de las afirmaciones sobre la actuación empresarial. En definitiva, existen dudas en relación a la calidad y el efecto de las etiquetas sociales como instrumento para comunicar 'buenas prácticas'.

Características de una etiqueta eficaz	
Pertinencia	¿Se trata de una cuestión importante para los consumidores y los beneficiarios previstos?
Claridad	¿Comprenden los consumidores la etiqueta?
Confianza	¿Creen los consumidores, las empresas y los beneficiarios en la legitimidad de la etiqueta y en el modo en que actúa?
Accesibilidad	¿Pueden los consumidores comprar productos etiquetados? ¿Pueden participar en la iniciativa las empresas que lo deseen?
Exactitud	¿Se puede garantizar a las empresas participantes que se han verificado las indicaciones de la etiqueta?
Viabilidad financiera	¿Es la etiqueta coherente con los objetivos financieros de las empresas participantes? ¿Añade una garantía adicional a la que contiene la marca? ¿Pueden los consumidores permitirse productos etiquetados?
Viabilidad jurídica	¿Actuarán las empresas participantes de conformidad con la normativa nacional e internacional?
Repercusiones	¿Tiene la iniciativa de etiquetado un efecto 'positivo' en los beneficiarios ? ¿Compensa este efecto los posibles efectos secundarios negativos?

Fuente: Etiquetas Sociales En Acción, New Economics Foundation.



En el caso de las etiquetas sociales se podrían repetir también gran parte de los comentarios realizados en aras a la necesaria **unificación** y **armonización**.

Etiquetas sociales	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none">• Instrumentos novedosos.	<ul style="list-style-type: none">• Se trata de iniciativas muy diversas, que no han terminado de cuajar, y que no tienen gran relevancia.
<ul style="list-style-type: none">• Instrumentos de interés en determinados sectores para políticas de diferenciación de producto.	<ul style="list-style-type: none">• Confusión existente por parte de los consumidores debido a la gran proliferación de etiquetas genéricas.
<ul style="list-style-type: none">• Pueden recibir apoyo público importante.	<ul style="list-style-type: none">• No cuentan con un programa de verificación externo desarrollado

2.5. Iniciativas relacionadas con el ámbito de la normalización

De las iniciativas relacionadas con la RSE que mayor interés han despertado en los últimos tiempos habría que citar a las iniciativas que se han promulgado desde el ámbito de la normalización y certificación.

En gran medida, estas iniciativas han surgido motivadas por el **gran éxito** alcanzado en todo el mundo por determinadas **normas dirigidas a estableces en las empresas sistemas de gestión**. Nos referimos a las normas de ámbito internacional que tienen como objetivo implantar sistemas de aseguramiento de la calidad —la más conocida de ellas la familia de normas ISO 9000—, sistemas de gestión medioambiental —la norma ISO 14000 o sistemas de prevención de riesgos laborales —por ejemplo, la norma OHSAS 18001; así como a otras tantas normas de ámbito nacional promulgadas por organismos normalizadores que también han surgido en los países occidentales. A continuación vamos a pasar a analizar las iniciativas más interesantes.

- **LA NORMA SA 8000**

Introducción

En octubre de 1997 la organización *Social Accountability International* (SAI, antigua CEPAA), con la participación de organizaciones no gubernamentales, empresas privadas (diversas multinacionales, entre otras Avon y Toys "R" Us) y sindicatos, publicó la norma SA 8000 sobre Responsabilidad Social. **Se trata de una norma de carácter voluntario**, es decir, un acuerdo de estandarización a los que se acogen no



obligatoriamente las empresas. En este sentido sigue la línea de las conocidas *International Standard Organisation* en sus normas ISO 9000 (norma para el establecimiento de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad) e ISO 14000 (norma para el establecimiento de un Sistema de Gestión Medioambiental) que tanto éxito han tenido en el ámbito empresarial. Ahora bien, hay que dejar bien claro que existe una diferencia importante entre esta norma y las anteriormente citadas, ya que la norma SA 8000, como veremos, sí que hace referencia en ocasiones al cumplimiento de unos determinados niveles de performance o resultados en la empresa, cuando las normas ISO 9000 e ISO 14000 son normas procedimentales, que no incluyen resultados específicos.

En la norma se cubren aspectos relacionados con la seguridad e higiene en el trabajo, trabajo infantil, trabajo forzado, derechos sindicales, horarios de los trabajadores y remuneraciones la SA8000 es una norma especializada en un grupo determinado de *stakeholders* (los trabajadores).

El objetivo de la norma SA 8000 es el de contribuir a evitar el “dumping social” y el desarrollo de empresas “sweatshops” o “maquilas” mal entendidas. En este sentido, se ha de reseñar que si bien en la norma no se especifica explícitamente que se trata de una norma dirigida a las grandes empresas, y en concreto, a las grandes empresas multinacionales y transnacionales, sí que se deduce de sus principios, estructura, contenido y de la diferente normativa a la que hace referencia, que se trata de un tipo de norma orientada a este tipo de empresas, así se ha afirmado en su creación en numerosas ocasiones. La norma SA 8000 pretende demostrar a terceros el comportamiento ético de las empresas que lo aplican, asegurando a sus clientes que sus productos serán producidos bajo condiciones de trabajo humanitarias.

La norma **SA 8000**, que se publicó junto con el documento guía para su aplicación, está basada en los **principios** establecidos por los siguientes organismos internacionales:

- Declaración Universal de los Derechos Humanos
- Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño
- Las siguientes Convenciones y Recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT):
- Convenciones 29 y 105 (Trabajos forzados y esclavitud)
- Convención 87 (Libertad de asociación)
- Convención 98 (Derecho de negociación colectiva)
- Convenciones 100 y 111 (Igual remuneración para trabajadores y trabajadoras, por trabajo de igual valor; Discriminación)
- Convención 135 (Convención sobre los representantes de los trabajadores)
- Convención 138 y Recomendación 146 (Edad mínima)
- Convención 155 y Recomendación 164 (Salud y seguridad en el trabajo)



- Convención 159 (Rehabilitación vocacional y empleo de personas discapacitadas)
- Convención 177 (Trabajo en el hogar)

Pero la intención de norma va más allá. Su pretensión es que la empresa se comprometa a respetar y acatar la legislación aplicable en cada país y por supuesto lo establecido en la propia norma SA 8000, como se indica en el segundo de los cuatro apartados en los que se estructura la norma:

“La compañía deberá acatar la legislación nacional y cualquier otro derecho aplicable, cumplir con las obligaciones a las que la empresa se someta voluntariamente, y con lo establecido en la presente Norma. Cuando tanto la legislación nacional y los otros derechos aplicables, como las obligaciones a las que la empresa se someta, como la presente Norma traten de la misma cuestión, se considerará aplicable la regulación mas estricta.”

Estructura de la norma SA 8000

La norma SA 8000, como queda dicho, sigue una estructura similar a las exitosas y extendidas normas ISO 9000 e ISO 14000. Así, la norma establece una serie de **requerimientos básicos** que las empresas deberán cumplir para implantar un sistema que otorgue confianza a las partes interesadas de la empresa. La norma SA 8000 establece 9 requerimientos básicos en relación a la responsabilidad social de la empresa.

REQUERIMIENTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL SA 8000
1. TRABAJO INFANTIL
2. TRABAJOS FORZADOS
3. SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO
4. LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y DERECHO DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA
5. DISCRIMINACIÓN
6. MEDIDAS DISCIPLINARIAS
7. HORARIO DE TRABAJO
8. COMPENSACIÓN
9. SISTEMA DE GESTIÓN
9.1. Política
9.2. Revisión por la Gerencia
9.3. y 9.4. Representantes de la Compañía
9.5. Planificación y Aplicación
9.6, 9.7 y 9.8. Control de los Proveedores
9.9. y 9.10. Identificación de Problemas y Aplicación de Acciones Correctoras
9.11. Comunicación Externa
9.12. Acceso para la Verificación
9.13. Registros

Fuente: SAI, 1997



En **todos estos requerimientos la norma SA 8000 trata de configurar las condiciones básicas de un marco laboral** en el que la empresa cumpla una serie de condiciones mínimas. Estas condiciones que establece la norma SA 8000 se podrían sintetizar de la forma siguiente:

- No permitir nunca comportamientos diferenciados en función de la diferencia de razas, origen nacional, religión, discapacidad, afiliación política u orientación sexual (incluyendo el acoso sexual);
- Respetar los derechos de sus empleados en materia sindical, facilitando los instrumentos necesarios para que el personal pueda negociar colectivamente incluso en el caso en que la ley local no lo permita;
- Respetar la edad mínima para acceso al trabajo (se admiten los 14 años para los llamados países en desarrollo);
- No utilizar medidas disciplinarias basadas en los castigos corporales, de coerción mental o física, de deducción de salarios, etc.;
- Establecer contratos y salarios en cuantía suficiente para poder cubrir las necesidades básicas del personal y para ofrecer cierta capacidad de gasto discrecional.
- Acatar la legislación aplicable en materia de horas trabajadas; la norma SA 8000 establece, en concreto, que el personal no podrá ser obligado a trabajar, de forma habitual, más de 48 horas semanales, y deberá disfrutar de un día libre por cada período de siete días, como mínimo (asimismo, establece que las horas extras no sobrepasen las 12 horas por trabajador y por semana; que dichas horas extras no sean exigidas sino en circunstancias excepcionales y de corto plazo ligadas al ciclo de negocio, y que sean remuneradas con un salario superior al de las horas normales).

El Sistema de Gestión de la norma SA 8000

La norma establece los **criterios para la implantación** del sistema de gestión en su punto 9 de su capítulo IV sobre los requerimientos de responsabilidad social, exigiendo que:

- La política de la empresa esté accesible al público, de forma que puede ejercerse la fuerza en el mercado que la haga útil (9.1.e);
- Incluya el compromiso de mejora continua (9.1.c);
- Se acaten los requerimientos de la norma así como la legislación nacional y los instrumentos internacionales antes citados (9.1.a y b);



- Se nombre un responsable de la alta gerencia del cumplimiento de la norma y se definan las responsabilidades y roles del resto de la plantilla (9.2 y 9.5.a);
- Se establezcan los cauces necesarios para la comunicación interna y externa (9.4, y 9.11) y se imparta la formación continua y necesaria (9.5.b y c);
- Se documente el sistema (9.1.d) así como su cumplimiento mediante registros (9.13);
- Se planifiquen las actuaciones y se controlen (9.5, 9.6, 9.7, 9.8, 9.9), se realimente el sistema y se revise por la gerencia (9.1.d, 9.2, 10, 9.12).

Resulta destacable, por su importancia, el contenido de los puntos 9.6 a 9.8 sobre el Control de los Proveedores. En concreto, en el apartado 9.6 de la norma se señala:

“La compañía establecerá y mantendrá procedimientos adecuados para evaluar y seleccionar proveedores basados en su capacidad para cumplir con los requerimientos de la presente Norma. Y en el punto 9.8 se completa lo señalado anteriormente con el siguiente requisito: La compañía mantendrá pruebas razonables de que los requerimientos de la presente Norma se cumplen por parte de proveedores y subcontratistas.”

En definitiva, se exige que la empresa que implante la norma SA 8000 establezca y mantenga procedimientos para la evaluación y selección de los proveedores, basándose en la capacidad de estos para cumplir con los requerimientos de esta norma. De esta forma se entraría en una reacción en cadena que llevaría a la implantación de la normativa en cuestión a lo largo de todo el proceso de suministro y producción de un producto o servicio determinado.

No obstante, la norma, en lo que podría ser calificado como un auténtico alarde de **ambigüedad**, establece en el punto 9.7 lo siguiente:

“La compañía mantendrá registros adecuados del compromiso de los proveedores con la responsabilidad social, incluyendo, entre otros, el compromiso escrito de los proveedores de:

- a) Acatar todos los requerimientos de la Norma (incluyendo esta cláusula).*
- b) Participar en las actividades de control de la compañía, cuando esta así lo solicite.*
- c) Remediar inmediatamente cualquier situación de incumplimiento de los requerimientos de la Norma.*
- d) Informar a la compañía, de forma rápida y completa, de cualquier relación comercial relevante con otros proveedores o subcontratistas.”*

La **debilidad de estos requerimientos** subyace sin embargo en que lo que se exige es, textualmente, solo el “compromiso” de los proveedores de “acatar todos los requerimientos de la norma (incluyendo esta cláusula). En definitiva, se habla de “compromiso” de los proveedores para acatar la



norma SA 8000, pero de obligación de acatarla, aunque, como hemos señalado con anterioridad en el punto 9.8 se contempla que la empresa deberá mantener mantendrá "pruebas razonables de que los requerimientos de la presente Norma se cumplen" por parte de los proveedores.

En esta misma línea resulta reseñable la redacción de otro de los requisitos del sistema de Gestión; se trata, en concreto, del recogido en el punto 9.13 referido a los registros que la empresa debe guardar para demostrar que cumple la norma:

"La compañía mantendrá registros apropiados para demostrar el cumplimiento de los requerimientos de la presente Norma"

Se exige el mantenimiento de los registros "apropiados" pero no se especifica qué tipo de registros deben ser, con lo que se deja un margen de maniobra que resulta, a todas luces, excesivo para la aplicación de un Sistema de Gestión consistente.

Certificación de la norma SA 8000

Existen dos tipos o modelos diferentes de **certificados** que hacen referencia a dos categorías diferentes de implantación de la norma: por un lado, existe la categoría "Miembros SA 8000" (SA 8000 *Corporate Involvement Program*), y por otro, existe también la categoría "Certificación SA 8000" (SA 8000 *Certification*), que se articulan de la forma siguiente:

- Las empresas que tan sólo se dedican a la comercialización, y que no cuenten, por consiguiente, con procesos de fabricación, deberán hacerse miembros SA 8000 (se trata de organismos "afiliados", con menores exigencias en cuanto al cumplimiento de los requisitos, y sin auditorías externas, aunque con autoevaluación y asistencia e informe de la organización SAI). En Esta modalidad existen, a su vez, dos modalidades de implementación. Por un lado el nivel uno, *SA8000 Explorer*, donde las empresas tienen el único requisito de trabajar junto con SAI para evaluar la capacidad de la norma como iniciativa de RSE en su ámbito de actuación por medio de auditorías de evaluación; y por otro lado, el nivel *SA8000 Signatory*, en el que la empresa tendrá que promover y, en última instancia, solicitar que sus proveedores implanten SA 8000, y con el tiempo tenerla implantada en toda o en parte de la cadena de suministros, además de comunicar su mejora en dicha implantación a través de informes verificados por SAI
- Si la empresa es un fabricante o proveedor deberá certificarse conforme a la normativa SA 8000.



- Las empresas que realizan las dos actividades citadas, es decir, la producción y venta de productos, deberán afiliarse y certificar sus instalaciones.

El **proceso de certificación** de la norma SA 8000 se podría sintetizar de la forma siguiente:

- En primer lugar las empresas deberán implantar lo estipulado en la norma SA 8000 en sus instalaciones. El organismo que emite la norma imparte cursos de formación. En concreto, cursos de cuatro días de duración para Auditores y cursos de dos días para proveedores.
- Las empresas deberán después contactar con un organismo de certificación acreditado para realizar una aplicación e iniciar el proceso.
- Más adelante la empresa deberá realizar una pre-auditoria, llevada a cabo por alguno de los organismos acreditados. En esta fase aparecerán no-conformidades que deberán ser corregidas con las correspondientes acciones correctoras. El organismo señala que se debería buscar ayuda para corregir esas acciones correctoras en sindicatos, ONGs, organismos multilaterales como agencias de desarrollo de Naciones Unidas, consultores, organismos públicos locales o cualquier otro grupo de interés. En este sentido, el organismo ofrece ayuda para poder contactar con estos agentes.
- Una vez corregidas las no conformidades las empresas deberán contactar al organismo certificador en cuestión para realizar la auditoría completa.

El **certificado** tiene una **duración de tres años**, y deberá de realizarse una **auditoría de seguimiento** cada **6 meses**. Resulta destacable que es la propia SAI acredita organismos certificadores. Para poder ser acreditado se han de cumplir una serie de requisitos, que incluye el cumplimiento de *ISO/IEC Guide 62 Steps to Accreditation*.

En la práctica, la certificación se lleva a cabo por organismos certificadores conforme a un proceso de auditoría y certificación similar al de las normas ISO 9000 e ISO 14000. En concreto, en España, Organismos Certificadores como Det Norske Veritas, SGS-ICS, Bureau Veritas Quality International o Aenor, organismos que ya están acreditados por parte de la organización *Social Accountability International* para la certificación. El coste de las auditorias es elevado; se calcula que una auditoria media viene a costar entre 3.000 y 5.000 dólares.

Según se desprende de la información publicada por el propio organismo promotor de la normativa, en febrero de 2004 había **353 empresas certificadas en 39 países diferentes** y en otros tantos sectores de actividad (no se especifica de qué tipo de certificación se trata). De estas 353



empresas la mitad, el 50,7% corresponde a empresas asiáticas, el 32% son europeas, 51 empresas, es decir, el 14% del total, son empresas sudafricanas, y tan sólo 4 empresas son africanas y otras dos centroamericanas y dos más norteamericanas, en concreto, estadounidenses.

Resulta interesante observar, por tanto, que aunque la organización SAI tiene su sede en los EE.UU. ha tenido escaso éxito en dicho país. Entre las empresas asiáticas destacan las empresas chinas, vietnamitas, pakistanís e Indias, de las que la mayoría se dedican a la industria textil, y *apparel* y el juguete, es decir, a sectores intensivos en mano de obra, sectores a los que, en buena lógica, va dirigida este tipo de norma. Destaca también la certificación en el sector químico. Entre las empresas sudamericanas destaca el peso de las empresas brasileñas, 49 de las 51 empresas certificadas.

Entre las empresas europeas el liderazgo lo ostentan las empresas italianas, con 76 empresas certificadas, es decir, más del 60% de las empresas europeas. Estas empresas pertenecen a sectores muy diversos de actividad, destacando el peso de los servicios, algo, que a primera vista choca, ya que, en principio, las empresas de sectores de servicios como consultoría, servicios sociales y transportes italianas no parecen, en principio, el objetivo de la aplicación de este tipo de normativas. Este hecho se debe, en gran medida, al apoyo recibido por las empresas italianas de algunas regiones por parte de la administración pública con el objeto de implantar esta normativa (ver caso). En España existen a la fecha 6 certificados SA 8000 otorgados (incluida el grupo Eroski).

EL CASO DE SA 8000 EN ITALIA

El gran interés que hay en Italia por la certificación SA8000 puede atribuirse a muchos factores. En primer lugar, la certificación de uno de los minoristas italianos más importante, *Coop Italia*, atrajo la atención de muchos proveedores. Además, como ocho de las organizaciones mundiales encargadas de decidir sobre la certificación están en Italia, hay muchos seminarios informativos para las empresas interesadas en conseguirla. Como la imagen de la industria minorista es una de las más denostadas, muchas de sus empresas han visto en la certificación una forma de mejorar su imagen.

Al mismo tiempo, las autoridades de la región toscana han propuesto políticas que promueven las prácticas responsables de producción. En el 2001, se propuso que todas las empresas públicas consiguieran la certificación SA8000 y en el caso de que una empresa quisiera trabajar para el estado, tendría que demostrar que su producción era responsable. La propuesta se ha adaptado para que aquellas empresas que ya tienen la certificación SA8000 tengan preferencia a la hora de firmar contratos con la administración. Y para alentar a las pequeñas y medianas empresas en la consecución de la certificación, las autoridades toscanas han decidido pagar la mitad de los gastos de consultoría y verificación. También basada en la certificación SA8000 se ha creado la *Etiqueta Social de la Calidad (Social Quality Label)* cuyo objetivo es vincular el derecho a utilizar una marca estándar no sólo a ciertos criterios de calidad del producto, sino también a criterios de producción responsable. Tras esta iniciativa están las autoridades públicas de Emilia Romagna que quieren integrar las certificaciones SA8000, ISO 14000, EMAS, ECOLABEL, OHSAS18001 y VISION 2000 en marcas de calidad por sectores.



Ventajas e inconvenientes principales de la norma SA8000

Una de las principales **fortalezas** o ventajas de la normativa SA 8000 viene ligada a su naturaleza y estructura, que como queda dicho, resulta análoga a las de las normas para establecer sistemas de gestión más exitosas de los últimos tiempos, y fácilmente asimilable para las organizaciones empresariales. Asimismo, resulta ciertamente *lógica* la generación de este estilo relacionada con la responsabilidad social corporativa, tal y como ha sido señalado por diversos autores.

Por otra parte, la norma SA 8000 resulta perfectamente **compatible e integrable** en la gestión general de la empresa, toda vez que se puede integrar de forma adecuada con los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, Gestión Medioambiental y Gestión de Prevención de Riesgos Laborales o seguridad y salud en el trabajo, tal y como se ha recogido en la literatura especializada en integración de sistemas de gestión.

El tratamiento de las condiciones de trabajo que se lleva a cabo en la norma SA 8000 resulta relativamente pormenorizada y rigurosa, alcanzando aspectos incluidos en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo como son el horario y turnos, los convenios colectivos y la participación de los trabajadores, el trabajo infantil o la coerción mental y otros aspectos aberrantes que ni siquiera son considerados por la normativa de seguridad y salud de los países occidentales por considerarse ya superados.

En definitiva, en principio parece que el objeto de análisis de la normativa resulta relevante, especialmente para garantizar unos mínimos de seguridad y salud en el trabajo en aquellos países en los que la normativa y el estado de la cuestión al respecto están lejos de los estándares occidentales.

Con todo, se pueden mencionar, asimismo, un número importante de **debilidades** e interrogantes asociadas a esta normativa. Por una parte, se ha de destacar —revatiendo en parte lo argumentado a favor de esta normativa—, que el mero hecho de tratarse una extensión *natural* o *lógica* de la experiencia de la implantación y certificación de normas del ámbito de la calidad y del medio ambiente al ámbito de la RSE, no justifica la idoneidad de este tipo de norma y procedimiento de certificación para un ámbito más *delicado* si cabe que el de la calidad y el del medio ambiente (desde luego tal y como se recoge en la normativa ISO 14000, donde se establece una norma de procedimentación, no de cumplimiento de resultados determinados, tal y como sí lo hace, como queda dicho, la normativa SA 8000).

De hecho, se podría hacer referencia a que las propias normativas internacionales ISO 9000 e ISO 14000 no están exentas de problemas relacionados con la saturación de normas y sistemas de gestión, la problemática de las auditorías y las certificaciones, en definitiva, problemas



asociados al propio éxito de estas normas y sistemas, que se pueden evidenciar, entre otros factores, en una posible pérdida de imagen y legitimidad.

Resulta destacable, asimismo, que aunque esta normativa SA 8000 se viene relacionando y publicitando como una normativa relacionada con la RSE, resulta muy limitada en sus requerimientos, dado que, entre otros aspectos, no se centra en absoluto en la asunción de responsabilidades relacionadas con la responsabilidad medioambiental, la responsabilidad fiscal, la concentración de poder, las características de los productos o servicios que se fabrica o se comercializan, etcétera. Se puede afirmar, claro está, que la norma recoge (en dos ocasiones) que la empresa deberá acatar la legislación nacional:

"Incluye el compromiso de acatar la legislación nacional y cualquier otro derecho aplicable, y de respetar los instrumentos internacionales listados (...), así como su interpretación".

La referencia que la norma realiza a "compromiso" para el cumplimiento de la legislación nacional no parece suficientemente rigurosa y asumible para una norma que se basa en un proceso de auditoría externa de tercera parte tradicional. En definitiva, la aplicación o no de los puntos anteriores parece quedar a criterio del auditor.

En cuanto al **proceso de certificación**, sería interesante en aras a garantizar la confianza de todas las partes interesadas, tratar de lograr una homogeneización de los criterios en las auditorías. Sería deseable la publicación de una norma sobre el proceso y la gestión del programa de auditorías y sobre la cualificación de los auditores. Estas recomendaciones resultan especialmente pertinentes debido a que ya se han producido **denuncias** por parte de determinados agentes (ONGs y auditores de la norma). Ha tenido especial eco, por ejemplo, la dura crítica publicada por la organización china de trabajadores LARIC, quien denunció, con argumentos que parecen ciertamente consistentes, el propio proceso de auditoría y certificación de la norma en general, y en concreto, la insuficiente formación dada a los auditores de la normativa SA 8000. En este sentido, las empresas que evalúen la viabilidad de la implantación de esta normativa o de otras de características similares, deberían valorar la posible incidencia negativa indirecta debida a posibles denuncias de estas características relacionadas contra estos procesos de normalización y certificación de la RSE.

"ISO has had nothing to do with the proposed SA 8000 standard. Beware of standards developers bearing gifts."

Roger Frost, jefe de prensa de ISO

Como se ha detallado, la propia redacción de la norma y su proceso de certificación resultan un tanto **ambiguos**. La información disponible sobre esta norma es escasa. Por otro lado, no hay información disponible sobre los establecimientos que no pudieron lograr la certificación, y hay muy poca



información disponible al público sobre los resultados específicos de las auditorías de fábricas. Hace poco que el organismo SAI ha empezado a publicar las reclamaciones recibidas por los diferentes grupos de interés.

La difusión, aunque reseñable si lo comparamos con el éxito de otras iniciativas similares de RSE, y sobre todo, por el conocimiento que ha adquirido, en cifras tampoco es tan espectacular. En octubre de 2002 solamente 162 fábricas habían sido certificadas SA 8000 y estaban acreditados ocho organismos certificadores.

En otro orden de cosas, en cuanto a las limitaciones que la norma SA 8000 establece en relación, por ejemplo, a la duración de la jornada laboral máxima, habría que hacer referencia al debate existente en diversos ámbitos académicos y de decisión de políticas económicas sobre el dumping social y la posibilidad de limitar, por ejemplo, las jornadas laborales de algunos países. En este sentido, numerosos grupos de empresas multinacionales y asociaciones sectoriales se manifestaron ya desde sus inicios muy en contra de este tipo de estándar que incluye objetivos de performance (ver, por ejemplo, Purchasing, 1998).

SA 8000	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none">● Instrumentos novedosos.	<ul style="list-style-type: none">● Se trata de una iniciativa que polémica, y que ya ha estado en el punto de mira de diversos grupos de interés.
<ul style="list-style-type: none">● El certificado puede tener un valor diferenciador de la competencia.	<ul style="list-style-type: none">● Redacción de la norma ambigua.
<ul style="list-style-type: none">● Resulta fácilmente integrable en la gestión de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">● Proceso de certificación y seguimiento costoso.
<ul style="list-style-type: none">● Una iniciativa de actuación muy concreta y bien definida.	<ul style="list-style-type: none">● Limitado alcance en cuanto a la RSE.
	<ul style="list-style-type: none">● Posibilidad de que se creen nuevas normativas internacionales (ISO CSR) con mayor potencial.
	<ul style="list-style-type: none">● Escasa difusión y reconocimiento de la norma desde su creación.



EL CERTIFICADO SA 8000 EN EROSKI

Grupo Eroski ha obtenido la certificación SA 8000 de responsabilidad social en reconocimiento a su compromiso con los derechos humanos en relación a los consumidores, trabajadores y sociedad en general, auditada por Bureau Veritas Quality International, informó hoy la cadena de distribución.

La compañía precisó que la certificación responde a la implantación de un sistema de gestión ético en Grupo Eroski que cuenta con un sistema de auditoría interna conforme al Instituto Social danés, dependiente del Ministerio de Asuntos Sociales de Dinamarca, recomendado por la Comisión Europea.

La cadena de distribución añadió que además de recoger los valores, principios y compromisos del modelo de empresa que Grupo Eroski defiende, la certificación abarca también la transparencia de la comunicación de la compañía.

Fuente: EUROPA PRESS, 3 de junio de 2003.

- **La norma AA 1000**

Contenido y estructura de la norma

Esta norma fue publicada en noviembre de 1999 en Copenhague por el **Institute of Social and Ethical AccountAbility** (ISEA), entidad que surgió en 1996 con el objeto de promulgarla. Se trata de una organización compuesta por profesionales y por entidades comprometidas con la auditoría social y medioambiental, que tiene por compromiso tratar de reforzar la responsabilidad social y la ética de las organizaciones. Entre las organizaciones fundadoras de ISEA se encuentra British Telecom (BT), la multinacional de la cosmética The Body Shop y la compañía norteamericana productora de helados Ben & Jerry's Homemade (estas dos últimas constituyen dos de las organizaciones líderes en el campo de la aplicación de los procesos de contabilidad y auditoría social).

La estructura de la norma AA1000 fue formulado a partir de diversas experiencias de empresas y profesionales del ámbito de la responsabilidad social. Así, participaron organismos como Bureau Veritas Quality International (BVQI), SGS International Certification Services, KPMG y la organización New Economics Foundation.

La norma AA1000 fue desarrollada para mejorar la responsabilidad social y la actuación general de las organizaciones a través de la **mejora de la calidad de la contabilidad social y ética**, concretada en la mejora de los procesos de auditoría social y rendición de cuentas (*accountability*). En síntesis, se puede afirmar que se trata de una norma que tiene por objeto demostrar cómo un organización establece la **relación con sus stakeholders** —que se puede traducir como grupos de interés, es decir, propietarios, administradores, empleados y sindicatos de trabajadores, clientes, asociados, administración, ONGs, grupos de presión y medios de



comunicación, comunidad local e internacional; en definitiva, todos aquellos agentes que tienen intereses en la organización.

La norma ofrece un marco general de compromiso con los *stakeholders*, lo que en buena lógica, no se ha de interpretar como una condición suficiente para tener un comportamiento social adecuado.

Se ha de tener en cuenta que la norma AA1000 es una norma de proceso y no una norma de desempeño real. Además, resulta interesante destacar que la norma contempla en su redacción que se puede aplicar en una doble perspectiva: por un lado como una guía general para evaluar la calidad de otras normas especializadas de responsabilidad social que están proliferando (por ejemplo la norma SA 8000 o la ISO 14000), y por otro, como una norma independiente, que pueda ser utilizada directamente para gestionar y comunicar el grado social y ético de actuación de las organizaciones, es decir, como un sistema independiente que sirva de guía para la responsabilidad y auditoría social.

La norma AA1000 comprende una serie de **principios** (las características de un proceso de calidad basadas en la mejora continua) y un conjunto de normas de proceso. Las normas de proceso hacen referencia a las siguientes cuestiones:

- a) Planificación;
- b) Responsabilidades;
- c) Auditoría y rendición;
- d) Integración de sistemas;
- e) Compromisos hacia los *stakeholders*.

El compromiso hacia los *stakeholders* o grupos de interés de la organización y su implicación en la organización supone el aspecto central de esta normativa. La participación de los *stakeholders* tiene por objeto:

- Anticipar y gestionar correctamente los conflictos con ellos.
- Mejorar los procesos de toma de decisión en la gestión.
- Establecer un consenso entre las diferentes perspectivas.
- Crear una identificación de los *stakeholders* con los resultados de las actividades de la organización.
- Fomentar la confianza en la organización.

El Instituto que creó la norma tomó la decisión de que **no** fuera un **estándar certificable**. Ahora bien, la norma AA 1000 incluye un estándar que se puede auditar (el estándar se halla diseñado para procesos de auditoría tanto internas como externas), y a través del cual las organizaciones pueden **asegurar a los stakeholders la calidad de su proceso de rendición de cuentas**. Este aseguramiento se erige en la base del compromiso efectivo fundamental entre la organización y los grupos de interés, al tiempo que supone un apoyo para la gestión estratégica de la organización. Se ha



de reseñar que la norma puede ser utilizada por organizaciones de todo tipo, dimensión, naturaleza tanto pública como privada.

Si se compara esta norma con la norma SA 8000 se puede observar que resultan bien diferentes. En el caso de la norma SA 8000, desarrollada desde los Estados Unidos, se trata de un intento pragmático y limitado de normalización de un aspecto concreto estrechamente relacionado con el respeto de los derechos de trabajo, y que en la práctica han comenzado a utilizarse —sobre todo por parte de las grandes multinacionales del sector del juguete, del material deportivo y el textil, en ocasiones no sin cierta polémica.

Por contra, la norma AA1000 desarrollada desde el ámbito europeo, es una **norma más global** y seguramente menos pragmática. Si en el caso de la norma SA-8000 el elemento que propició su creación fue la práctica de los códigos de conducta, en este caso ha pesado más la iniciativa de empresas pioneras en la práctica de la rendición de cuentas sociales y medioambientales.

Se puede consultar un amplio informe sobre la norma en formato PDF en la siguiente dirección de Internet: <http://www.accountability.org.uk>

Es una norma ambiciosa tanto en la diversidad de los temas considerados como en su metodología de aplicación. Esta metodología consiste fundamentalmente en un **proceso de diálogo a fondo con los stakeholders** de la organización, donde se asiste a un proceso de auténtico diálogo bidireccional en el que se movilizan grandes expectativas y al mismo tiempo grandes desafíos para la organización informante

Según los analistas, uno de los grandes retos de este tipo de norma radica en su aplicación. En efecto, las organizaciones acostumbran a demandar una aplicación de este tipo de normas que sea lo más estándar posible, y esta norma requiere más bien un auténtico traje a medida diseñado según la complejidad de relaciones con las partes interesadas (*stakeholders*) de la entidad informante.

En este sentido, esta norma tiene diferencias significativas con respecto a la norma SA8000. En este caso la norma trata aspectos específicos relacionados con las condiciones dignas de trabajo y de ausencia de trabajo infantil. Se ha tratado, en todo momento, de crear una norma muy parecida a las normas ISO 9000 de calidad e ISO 14000 de gestión medioambiental. Una norma menos ambiciosa en su alcance y más pragmática en su enfoque. Con todo, tal y como lo señala el profesor Morrós (2003), su particular reto radica en tratar de conseguir un general reconocimiento por parte de todos los actores implicados en un campo de difícil conciliación de intereses como es el de las relaciones laborales.

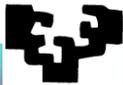


Breve comparativa de la norma SA8000 y la norma AA1000 de auditoría social

Cada una de las normas responde a dos contextos culturales bien definidos. En el caso de los EE UU y la correspondiente norma SA8000, nos encontramos con un intento pragmático y limitado de normalización de unos aspectos concretos relacionados con el ámbito laboral. La norma AA1000 desarrollada desde el ámbito europeo es una norma más global y seguramente menos pragmática. Si en el caso de la norma SA8000 el elemento desencadenante fue la práctica de los códigos de conducta, en este caso ha pesado más la iniciativa de empresas pioneras en la práctica de la rendición de cuentas social y medioambiental como The Body Shop y Ben & Jerry's Homemade

SA8000	AA1000
Carácter voluntario y no oficial	Carácter voluntario y no oficial
Centradas en las condiciones de trabajo	Centradas en los principios y en los estándares de proceso
Los principios a verificar se apoyan fuertemente en convenciones ajenas a la empresa (Declaración Universal de los Derechos Humanos, convenciones de la Organización Internacional del Trabajo)	Para asegurar la calidad de los procesos, las AA1000 incorporan aspectos de otras metodologías como las ISO9000, ISO14000, EMAS o Calidad Total
Implicación menor de los stakeholders	Los principios a verificar se definen en un proceso con la implicación de los stakeholders
Emite una certificación final	No emiten una certificación final
Auditoría externa sólo al final del proceso	La participación externa (asesoría y/o auditoría) abarca todo el proceso
Su aplicación requiere de la implantación de un sistema de gestión social	Reconocen la necesidad de integrar la AA1000 en los sistemas de gestión de la empresa
Cubre los siguientes aspectos: trabajo infantil, trabajo forzado, salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva, discriminación, prácticas disciplinarias, horarios de trabajo y salarios	Se ocupa de los procesos, pero no sustancia en qué deben consistir dichos procesos
La ejecución se basa en la secuencia "planificar-ejecutar-comprobar-actuar" conocida como ciclo PDCA en la gestión de calidad	Plantean una implantación progresiva de las AA1000, y define para ello unas guías para dar los primeros pasos

Fuentes: adaptado de Morrós, 2003 y Jonker, 2001.



AA 1000	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none">• Instrumento novedosos.	<ul style="list-style-type: none">• Se trata de una normativa que no cuenta con una estructura tan "tradicional" como la SA 8000.
	<ul style="list-style-type: none">• Es muy general y no establece pautas de aplicación concretas.
	<ul style="list-style-type: none">• Escaso éxito de la iniciativa.

- **Proyecto de norma ISO CSR**

Se trata de un proyecto de norma internacional sobre RSE promovido por la International Standard Organisation. En concreto, se trata de una norma en la que trabaja una comisión de la ISO, Corporate Social Responsibility and Standards Forum, que fue creado tras la reunión en Oslo en mayo de 2001 del comité COPOLCO (Consumer Policy Committee; comité de la ISO en cargo de la política de consumo). En este Forum se pretende debatir sobre el posible papel de una norma sobre RSE de la ISO.

Asimismo, existe un comité técnico, **ISO CSR Advisory Group**, que trabaja en la actualidad en el proyecto de norma ISO CSR. Se han llevado a cabo diversas reuniones de dicho consejo. En Marzo de 2003 se aprobó el procedimiento de trabajo que tomará ISO en este campo (Urtiaga y Granda, 2003):

a) En primer lugar, la elaboración de un Informe Técnico que incluya una investigación sobre el estado actual de la Responsabilidad Social. Estos informes técnicos son el tipo de documento más fácil y más débil que ISO puede realizar. No es normativo y no puede ser utilizado como base de una evaluación de conformidad

b) Una vez finalizado el Informe Técnico, se llevará a cabo la preparación de un estudio/documento de justificación (Guía 72) para presentarlo al TMB y determinar si se crea un tipo de ISO "social responsibility management guideline standards" que incluya expresamente un proceso de "self-declaration" de conformidad y excluya la certificación por tercera parte. En este punto sería necesario realizar dos aclaraciones. Por un lado, hay que aclarar que ISO produce dos tipos de normas sobre sistemas de gestión: los management system guideline standards (ej. ISO 14004), y los management system specification standards (ej. ISO 14001). El primer tipo es un documento informativo que no pretende la evaluación de la conformidad. El segundo tipo impone requisitos específicos y puede ser utilizado como base de la evaluación de conformidad. Por otro lado, se ha de aclarar también que la Guía 72 fue introducida por ISO en 2002. Supone una guía para aquellos implicados en la redacción de una norma de sistema de



gestión acerca de cómo evaluar en el mercado real la necesidad de estas normas, incluyendo los costes sociales y económicos de su aplicación potencial. También supone una guía para el proceso de justificación y aprobación de proyectos de nuevas normas en el que se debe conseguir obtener tomas de decisiones bien informadas. El principal requisito que incluye esta Guía para las propuestas de nuevos management system standards es la elaboración de un estudio de justificación (justification study) con la evaluación de las necesidades y los costes esperados del futuro management system standard.

c) Por último, será necesaria una revisión del proceso de desarrollo de normas en ISO para asegurar una participación más amplia de todas las partes interesadas.

En cualquier caso, debe quedar claro que, hasta que no se finalice el Informe Técnico y después el estudio de justificación, no existe ninguna decisión tomada respecto al desarrollo de una Guía ISO sobre Responsabilidad Social de las Organizaciones.

Los días 21-22 de junio 2004 la ISO celebrará una conferencia en Estocolmo, donde, además de completar el análisis que se está llevando a cabo por parte de los diferentes comités y organismos internos y externos de la organización sobre la normalización en el ámbito de la RSE, se tomará una decisión sobre si se va a proponer el desarrollo de una normativa internacional ISO sobre RESE, u otra herramienta ISO. Cualquier tipo de proposición será sometida a votación por parte de todos los miembros que conforman ISO.

En opinión del organismo **COPOLCO (“Consumer Policy Committee”)**, el comité de la ISO encargada del análisis del proyecto de norma, la organización internacional de estandarización ISO es una institución internacional adecuada para el desarrollo de un estándar respecto a la RSE debido a que (Webb, 2002; COPOLCO, 2002):

- ISO tiene una experiencia reconocida como organismo creador de normas orientadas y aceptadas por el mercado como las normas de
- Las normas ISO establecen unas normas voluntarias y básicas de actuación que pueden ser adoptados por los diferentes países para después establecer objetivos más rigurosos en función de las capacidades de cada lugar.
- El proceso de desarrollo de una norma ISO es un proceso reglamentado, en el que los diferentes grupos participantes (representantes de los consumidores, empresas y otras partes provenientes de países desarrollados y en vía de desarrollo) alcanzan decisiones basándose en el principio de consenso, a través de diversos procesos de consulta de los borradores de normas. Resulta importante que se de un verdadero proceso de participación significativa y equitativa de los diferentes stakeholders para que el estándar cuente con la credibilidad necesaria en el mercado.



- La OMC ha reconocido el importante papel de las normas internacionales para contribuir a la igualdad de oportunidades en el comercio internacional.
- El organismo ISO es el único organismo normalizador verdaderamente internacional y no-gubernamental que ofrece la participación a diferentes *stakeholders*;
- ISO cuenta con una gran aceptación en el mercado, lo que facilita la aceptación de los estándares que promulga por parte de los diferentes gobiernos nacionales que ven estos estándares como complementarios a su actividad reguladora.
- ISO ofrece un mecanismo efectivo de desarrollo de normas en cuanto al coste de desarrollo de estas normas se refiere; este hecho resulta relevante sobre todo para el caso de los países pequeños o menos desarrollados.
- Los estándares ISO pueden ser adoptados como estándares nacionales, algo muy útil sobre todo para el caso de los países pequeños o menos desarrollados.

Con todo, ya se han difundido **críticas** muy diversas con relación a este proyecto de creación de un estándar internacional ISO sobre un tema tan delicado como el de la RSE (ver, por ejemplo, COPOLCO, 2002; Webb, 2002; Hyenne, 2002). Por ejemplo, se argumenta que el organismo ISO tiene una orientación empresarial muy clara y que su credibilidad fuera del ámbito empresarial es muy reducida. Asimismo, se subraya que las normas ISO son normas relativas a procedimientos y no a resultados y que, por consiguiente, el cumplimiento de estas normas no garantiza que se cumpla un nivel determinado de comportamiento respecto a la RSE.

Los argumentos en contra y las **debilidades** de una norma ISO sobre RSE se podrían sintetizar de la forma siguiente (Hyenne, 2002; Pacific Institute, 2003):

- La RSE guiada desde el ámbito empresarial compete al ámbito de la regulación empresarial y no al de la normalización.
- Se trata tan solo de una norma de proceso.
- El de la RSE es un tema delicado, subjetivo y controvertido como para crear una norma ISO.
- Se trata de un ámbito de reglamentación más adecuado para un organismo internacional como la OIT que para ISO.
- Una norma global ISO de RSE o carecería del contenido necesario o sería demasiado compleja.
- Una norma global ISO de RSE podría posicionar a los países en vías de desarrollo en una situación de desventaja.
- El proceso de certificación incrementaría los costes de las empresas.
- Se podrían obtener resultados mejores a través de un mecanismo transparente de presentación de informes (*reporting*) y seguimiento (*monitoring*).
- Las prácticas de RSE se definen de forma individual, ya que la variable cultural tiene un peso importante; un estándar que sea lo



suficientemente genérico para abarcar este concepto carecerá de valor añadido alguno para las organizaciones.

- La RSE no se adapta de forma adecuada a los estándares de proceso, toda vez que el aspecto crítico relativo a la RSE no está relacionado con el cómo se gestiona la RSE sino en el resultado de la RSE.
- Otro sistema de gestión basado en una norma como la futura ISO supondría un Nuevo coste de burocracia y *papeleo* para las empresas, lo que redundaría negativamente en la situación de las empresas más pequeñas y las empresas de países en vías de desarrollo.

PROYECTO DE NORMA ISO CSR	
Ventajas	Inconvenientes
• Reconocimiento internacional del organismo ISO.	• Norma procedimental y no de resultados concretos.
• Valor añadido del certificado ISO.	• Se trata de un ámbito de normalización muy "delicado" para ISO. El éxito no está asegurado.
• Norma bien estructurada y definida por la experiencia de ISO.	• Procesos de certificación y auditoría costosos.
• Norma fácilmente integrable con otras normas de gestión.	• Posibles campañas de descrédito

- **El proyecto de norma Pr UNE 165010 Ex.**

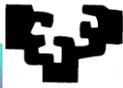
Esta norma tiene por título, en su versión borrador "Sistemas de gestión ética de las organizaciones. Requisitos para el ejercicio de la responsabilidad ética y social".

Se trata de una norma que está siendo elaborada por el GT2 del CTN 165 de AENOR. Esta norma desarrolla un sistema de gestión para las empresas que afecta a distintas materias relacionadas con la RSE.

La norma establece requisitos para el mejor ejercicio de la responsabilidad ética, social y medioambiental de las organizaciones permitiendo:

- Desarrollar, mantener y hacer cumplir el Código de Conducta (políticas y procedimientos) necesario para gestionar estos aspectos adecuadamente
- Demostrar a las partes interesadas que su Código de Conducta está en conformidad con los principios y requisitos de esta norma

La norma será de aplicación a **cualquier tipo de organización** independientemente de su localización geográfica, tamaño o actividad.



Según algunos de sus mentores, está previsto que esta norma, sea muy completa y amplia. Se prevé que la estructura de la norma conste, en primer lugar de unos principios generales (Urtiaga y Granda, 2003):

- Legalidad
- Transparencia
- Información
- Implantación
- Ecuanimidad
- Mejora continua
- Verificabilidad

Y unos principios éticos, sociales y medioambientales:

- Dignidad humana
- Libertad y seguridad
- Responsabilidad social

Además, contará con unos Requisitos éticos y sociales respecto a los grupos de interés: Accionistas, inversores, socios y representantes de la propiedad; Empleados; Clientes; Proveedores, Concesionarios y Franquiciados, filiales, participadas y alianzas, UTE, contratistas, subcontratistas; Competencia; Administración; y Comunidad y Sociedad en general.

Finalmente existen requisitos respecto a la documentación y a los recursos que la organización debe destinar, la existencia de un código de conducta y un comité de ética, la formación o la comunicación.

Proyecto de norma Pr UNE 165010 Ex	
Ventajas	Inconvenientes
• Reconocimiento del organismo AENOR.	• Norma de ámbito nacional, totalmente desconocida en el ámbito internacional
• Valor añadido del certificado AENOR.	• Norma procedimental y no de resultados concretos.
• Norma bien estructurada y definida por la experiencia de AENOR.	• Procesos de certificación y auditoria costosos.
• Norma fácilmente integrable con otras normas de gestión.	• Saturación de normas.



- **La norma SGE 21**

La Norma de empresa SGE 21 ha sido creada por el Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, **Forética**. Se trata de una norma que establece un documento marco para desarrollar los criterios que conduzcan a la evaluación de la implantación en las organizaciones de un sistema de gestión de la RSE, denominado Sistema de Gestión Ética y socialmente responsable. La norma se establece como una norma a certificar por una tercera parte.

FIGURA 3 Y 4: MODELO DE TRABAJO DE FORÉTICA





adecuados para demostrar las evidencias de su implantación.

Norma SGE 21	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none">• Norma fácilmente integrable con otras normas de gestión.	<ul style="list-style-type: none">• Norma de ámbito nacional, totalmente desconocida en el ámbito internacional
	<ul style="list-style-type: none">• El organismo que ha promulgado la normativa no es muy conocido; poco valor añadido.
	<ul style="list-style-type: none">• Procesos de certificación y auditoría costosos.
	<ul style="list-style-type: none">• Saturación de normas.

2.6. Informes de sostenibilidad basados en la metodología Global Reporting Initiative

El GRI no es una norma propiamente dicha, no tiene ni estructura de norma ni explícitamente señala que lo sea. Hay que tener claro que El GRI no constituye un código ni una serie de principios de conducta, ni establece pautas de actuación ni resultados concretos que sobre diversos aspectos las empresas deben tratar de conseguir (por ejemplo, objetivo de emisiones de un agente contaminante concreto o el número máximo de horas que los trabajadores pueden trabajar); tampoco constituye un sistema de gestión. El GRI tampoco ofrece metodologías para la elaboración de memorias, ni para su control ni verificación.

El GRI consiste en una **metodología de presentación de información** (*reporting*, en inglés) **sobre aspectos económicos, medioambientales y sociales**. En definitiva, se trata una metodología para realizar informes de sostenibilidad o de *triple bottom line*. En el GRI se presentan **principios y contenidos específicos** que sirven de orientación para la elaboración de memorias de sostenibilidad para las empresas. El GRI puede aplicarse, en principio, en cualquier tipo de empresa, de cualquier tamaño y sector de actividad, y de cualquier lugar del mundo (de hecho, se puede aplicar también por otro tipo de organizaciones tales como instituciones públicas y organizaciones sin ánimo de lucro). Se trata de una iniciativa que va teniendo cada vez mayor éxito en los últimos años.



La organización Global Reporting Initiative (GRI) fue constituida en 1997 como una iniciativa conjunta de la organización no gubernamental estadounidense CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) y el PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), con el objetivo de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de sostenibilidad. Esta iniciativa ha gozado de respaldo y compromiso por parte de representantes de empresas, organizaciones asesoras no lucrativas, auditorías, sociedades de inversión o sindicatos, entre muchos otros. Juntos, todos estos grupos han trabajado para alcanzar un consenso en torno a una guía unificada para la elaboración de memorias, con el fin de conseguir su aceptación en todo el mundo.

No cabe duda de que es el de los **indicadores de desempeño** (*Performance Indicators*) el punto clave de la memoria de sostenibilidad de la empresa. Se trata de las medidas de los impactos o efectos causados por la organización. Los indicadores de desempeño se agrupan en tres apartados, siguiendo los tres aspectos de la sostenibilidad, que son el económico, el ambiental y el social. Según la metodología propuesta por el GRI existen dos tipos de indicadores de desempeño o resultados: indicadores centrales e indicadores adicionales².

Los indicadores centrales resultan relevantes para la mayoría de las organizaciones informantes, así como para la mayoría de las partes interesadas. Por otra parte, se consideran **indicadores adicionales** los que presentan una o varias de las siguientes características: representan una práctica destacada en la medición económica, ambiental y social, aunque su uso no está muy extendido actualmente entre las organizaciones informantes; ofrecen información relevante a aquellas partes interesadas especialmente importantes para la entidad informante; y se considera aconsejable su investigación para que en futuro pasen a la categoría de indicadores centrales.

Por otra parte, el GRI clasifica todos estos indicadores, según su naturaleza, en tres grandes grupos: indicadores económicos, indicadores ambientales e indicadores sociales (ver cuadro 3).

² El GRI también define qué son los indicadores integrados, tanto los sistémicos como los transversales, pero no propone ningún tipo de indicador de estas características.



Cuadro 3. Clasificación de los indicadores del GRI

	CATEGORÍA	ASPECTO
ECONÓMICOS	Impactos económicos directos	Clientes
		Proveedores
		Empleados
		Proveedores de capital
		Sector público
AMBIENTALES	Ambiental	Materias primas
		Energía
		Agua
		Biodiversidad
		Emisiones, vertidos y residuos
		Proveedores
		Productos y servicios
		Cumplimiento
		Transporte
		General
SOCIALES	Prácticas laborales y trabajo decente	Empleo
		Relaciones empresa/trabajadores
		Salud y seguridad
		Formación y educación
		Diversidad y oportunidad
	Derechos humanos	Estrategia y gestión
		No discriminación
		Libertad de asociación y negociación colectiva
		Trabajo infantil
		Trabajo forzoso y obligatorio
		Medidas disciplinarias
		Medidas de seguridad
		Derechos de los indígenas
	Sociedad	Comunidad
		Corrupción
		Contribuciones políticas
		Competencia y precios
	Responsabilidad del producto	Salud y seguridad del cliente
		Productos y servicios
Publicidad		
Respeto a la intimidad		

El GRI establece explícitamente la posibilidad de aplicar sus **principios y estructuras** para la realización de informes de sostenibilidad de forma secuencial y flexible. Es decir, debido a lo reciente de la elaboración de memorias económicas, ambientales y sociales, muchas organizaciones todavía se encuentran en la fase de creación de su capacidad de elaboración de memorias, y, por todo ello, se permite que este tipo de empresas comience su andadura con un enfoque informal de elaboración de memorias, no incluyendo todos los elementos informativos que se establecen en el GRI, para que con el tiempo vayan mejorando gradualmente tanto en la cobertura como en la transparencia y la estructura del contenido de la memoria, hasta llegar a lo que el propio GRI califica como "Memoria en conformidad".



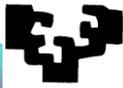
En cuanto a la credibilidad de las memorias, el GRI reconoce que las organizaciones informantes han ido adoptando diversas estrategias para aumentar la **credibilidad y la calidad de sus memorias** de sostenibilidad. Por ejemplo, algunas empresas pueden crear comisiones de consulta con las partes interesadas, pueden tratar de mejorar la consistencia de los sistemas internos para la recolección de datos y manejo de la información, realizar auditorías internas de recogida de datos y elaboración de memorias así como encargar la realización de auditorías externas generales. El GRI aconseja a las organizaciones que, a la hora de elegir estrategias, y de desarrollar y poner en marcha métodos para mejorar la credibilidad y la calidad de sus memorias, adopten un enfoque progresivo que lo vaya haciendo por etapas. Con todo, hay que subrayar que el GRI se posiciona a favor de la aplicación de mecanismos independientes de verificación de memorias de sostenibilidad. Diversas consultorías y empresas auditoras se han especializado en la verificación de GRI.

La historia de Global Reporting Initiative parece estar jalonada de **éxitos**; al respaldo mostrado por el propio Kofi Annan, por gobiernos como el canadiense o el francés, por analistas financieros internacionales, y por una buena parte de las mayores compañías del mundo, se une el de organizaciones como el International Corporate Governance Network (www.icgn.org), organización de referencia en materia de gobierno corporativo, o la propia OCDE (Andreu y Pueyo, 2003). Se trata de una iniciativa que va calando poco a poco en los grandes grupos españoles (por ejemplo, Endesa, Repsol YPF, Inditex, Agbar, BBVA o Telefonica ya han comenzado a utilizar esta metodología; en total cerca de 20 empresas para finales de 2003).

Según el GRI se pueden desprender diversos **beneficios** de la elaboración y aplicación de las memorias de sostenibilidad. Hoy en día, las empresas le dan una importancia cada vez mayor a sus relaciones con partes externas, ya sean consumidores, inversionistas o agrupaciones, ya que éstas constituyen un factor fundamental para su éxito empresarial. La transparencia y el diálogo abierto sobre actuación, prioridades y planes futuros de sostenibilidad ayudan a reforzar esas relaciones y a inspirar confianza. En este sentido, la elaboración de memorias de sostenibilidad es un instrumento para la vinculación de funciones habitualmente aisladas y diferenciadas de una corporación (finanzas, marketing, investigación y desarrollo) de un modo más estratégico. Además, gracias a estas memorias se pueden establecer diálogos internos que de otra manera serían imposibles.

Ya son varias las empresas españolas que utilizan la metodología GRI para sus informes de sostenibilidad. Entre otras: Endesa, Repsol YPF, Inditex, Agbar, BBVA o Telefonica .

La identificación de los puntos conflictivos (y las oportunidades no previstas) en las cadenas de suministro, en las comunidades, entre los organismos reguladores, así como en la reputación y en la gestión de marca comercial, es una de las principales ventajas de la elaboración de memorias. Asimismo,



éstas ayudan a evaluar desarrollos potencialmente dañinos antes de que se pongan en marcha, evitando así sorpresas desagradables.

Las memorias de sostenibilidad ayudan al desarrollo de habilidades en la administración de la empresa con el fin de evaluar las contribuciones de la organización a los capitales natural, humano y social. Esta valoración proporciona una mayor perspectiva que la que ofrece la contabilidad financiera tradicional y muestra un perfil más detallado a largo plazo. Las memorias sirven también para resaltar las contribuciones sociales y ecológicas de las organizaciones y las «propuestas de sostenibilidad» de sus productos y servicios. Tales mediciones son fundamentales para mantener y reforzar la «licencia para funcionar». De este modo, se pueden reducir la inestabilidad y la incertidumbre de la cotización de las acciones en las empresas, así como rebajar el coste del capital. Una información más exhaustiva y periódica, que incluya aquello que los analistas solicitan a los administradores según las necesidades de cada momento, puede suponer una mayor estabilidad financiera para una compañía, al evitar fluctuaciones en el comportamiento de los inversionistas a causa de declaraciones inesperadas o de última hora.

Con todo, en la práctica se está constatando que las empresas no están utilizando esta herramienta con toda su potencialidad, sobre todo en lo que respecta a la integración de los diferentes *stakeholders* en su confección y seguimiento. En efecto, tal y como señala un grupo de expertos británicos de la Universidad de Nottingham (Owen y O'Dwyer, 2004) con la metodología de GRI se ha conseguido mejorar mucho la calidad de las memorias de sostenibilidad de las empresas, pero se constata que existe un gran déficit respecto a la integración de los *stakeholders*, por lo que no se consiguen los verdaderos objetivos propuestos por esta iniciativa de RSE. En este sentido, resultaría muy recomendable que esta iniciativa de RSE se implantara con una verdadera involucración por parte de todos los grupos de interés de la empresa para que los resultados que se consigan sean verdaderamente relevantes y eficientes.

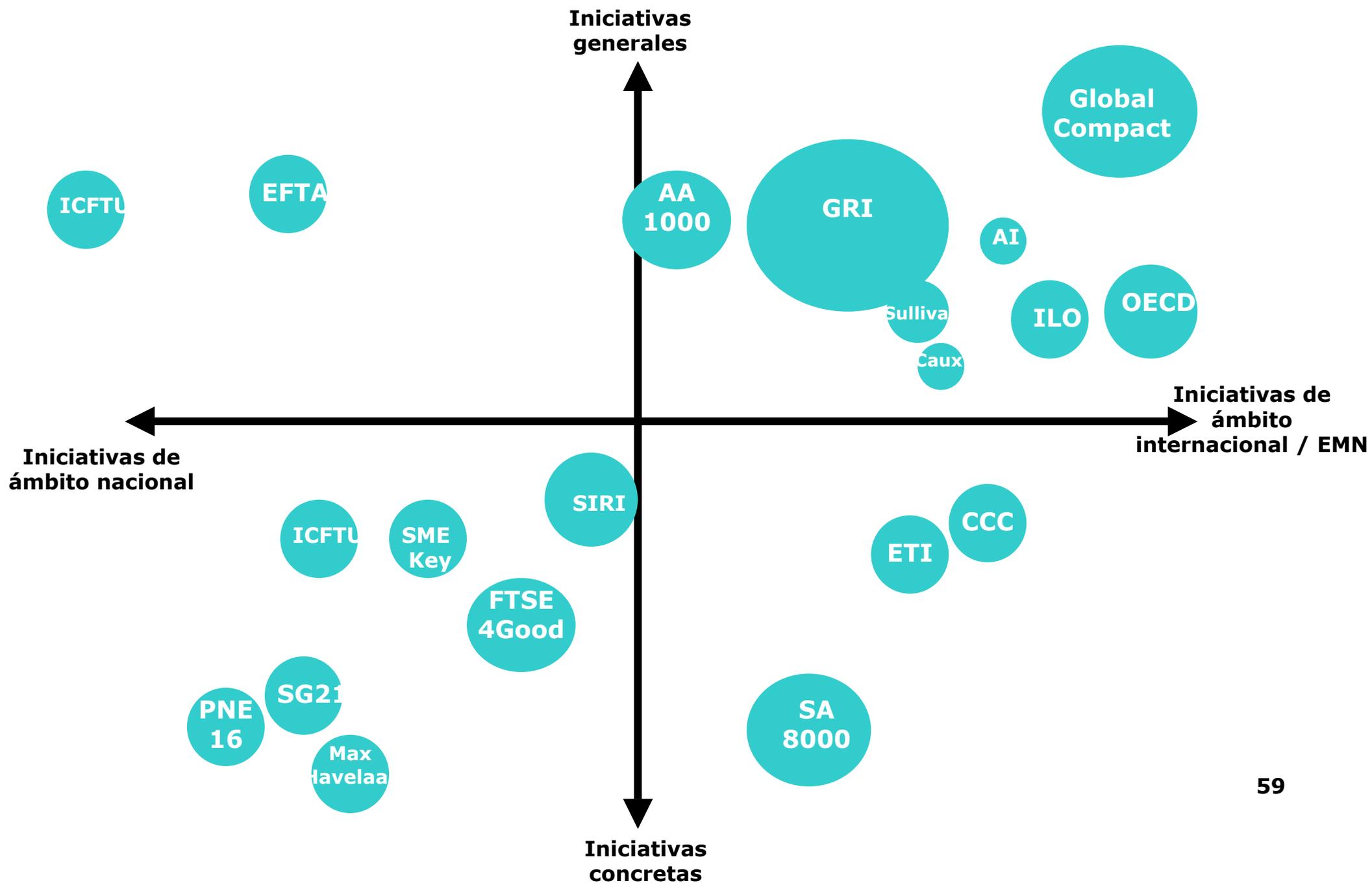
GRI	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none">● Reconocimiento internacional de la iniciativa.	<ul style="list-style-type: none">● Norma procedimental para confeccionar informes y no de resultados concretos.
<ul style="list-style-type: none">● Norma bien estructurada y definida.	<ul style="list-style-type: none">● En la práctica no se está involucrando a los grupos de interés.
<ul style="list-style-type: none">● Los indicadores hacen referencia a ámbitos diversos de RSE.	<ul style="list-style-type: none">● Procesos de auditoria costosos.
	<ul style="list-style-type: none">● No se incluyen todos los ámbitos de la RSE internacional.
	<ul style="list-style-type: none">● Posibles campañas de descrédito



MATRIZ RESUMEN DE INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

	OECD guidelines for MNCs	UN Global Compact	ILO Tripartite Declaration	Ethical Trading Initiative	GRI	AA 1000	SA 8000	P ISO CSR	SG 21	PNE 165010 Ex
Inicio	2000	1999	2000	1997	2002	1999	1997	1999	1999	200?
Sistema de gestión							✓	✓	✓	✓
Verificación externa					✓		✓	✓	✓	✓
Certificación							✓	✓	✓	✓
Cobertura aspectos RSE	****	**	*	**	***	---	*	?	**	?
Condiciones de trabajo	✓		✓				✓			
Medioambiente	✓	✓			✓					
Concreción	**	*	**	NA	***	*	****	?	***	?
Apoyos recibidos	*	***	**	**	****	*	**	?	*	?
Éxito/Difusión	*	**	**	**	***	**	**	---	*	---
Crecimiento previsto	*	**	*	*	****	*	**	****	*	**

**** = Muy elevado *** = Elevado ** = Medio * = Reducido NA = No aplicable





2.7. Conclusiones del análisis de iniciativas

Como hemos comentado a lo largo de este apartado son muy diversas las iniciativas que respecto a la RSE se han puesto en marcha en los últimos años. Resulta evidente, a nuestro entender, que se ha producido un auténtico *boom*, una auténtica moda en lo que respecta a la RSE. Tal y como se ha analizado para el caso de cada una de las iniciativas, éstas no se encuentran exentas de debilidades e inconvenientes, que, todo hay que decirlo, rara vez se suelen señalar.

En un ejercicio de síntesis, podríamos afirmar que entre las herramientas señaladas nos resultan de interés especial las **Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales**, debido a su amplio ámbito de actuación en cuanto a la RSE, y a que, como su propio nombre indica, son unas directrices generales establecidas *ad hoc* para las empresas multinacionales por un organización de reconocido prestigio en el ámbito internacional.

En efecto, opinamos que el seguimiento de estas directrices de funcionamiento por parte de MCC en su fase de internacionalización dentro de un proceso estratégico diseñado desde la propia Corporación, con el complemento de algunas herramientas concretas de RSE, —por ejemplo los informes de sostenibilidad basados en la metodología GRI que ya están siendo analizados o la aplicación de estándares de prestigio dentro del ámbito de la RSE (por ejemplo la ISO CSR, en el caso de que el proyecto de generación de dicha norma saliera adelante)—, puede redundar en el fortalecimiento de las bases de la política social cooperativa de MCC en su fase de internacionalización.

Las iniciativas de RSE no se encuentran exentas de debilidades e inconvenientes

Ahora bien, para que este proceso estratégico sea realmente efectivo y consistente, cualquier tipo de orientación, directriz, modelo o herramienta de RSE que se aplique en el ámbito de MCC debe cumplir, a nuestro entender, una serie de **principios básicos**:

1. Las **iniciativas de RSE** deben estar siempre **supeditadas** a los propios **principios cooperativos** de Mondragón; es decir, se deberá explicitar, en todo momento, que la iniciativa de RSE es una herramienta y no un fin en sí misma. La implantación de una política de responsabilidad social corporativa efectiva no agota, para el caso de MCC, ni su visión ni su misión social.
2. Las **iniciativas** deben tener un **contenido** o una **sustancia** real: Las iniciativas sobre RSE deben tener un contenido apropiado, deben tener fundamento propio. El lenguaje utilizado en estas iniciativas, por ejemplo, no debe ser retórico, ambiguo y lleno de *autoreferencias*.



3. Las iniciativas de RSE deben estar basadas en normas laborales, **internacionales** y de derechos humanos ampliamente reconocidas en el ámbito internacional.
4. Las iniciativas deben estar **integradas** en las restantes políticas empresariales, no se debe entender como un elemento anexo.
5. Las iniciativas de RSE pueden tener un efecto positivo en el **prestigio** o en la imagen de la Corporación, pero también pueden tener su efecto negativo, si se establecen, por ejemplo, como mero mecanismo de maquillaje social o *socialwash*. El valor añadido de estas iniciativas estará estrechamente ligado al esfuerzo llevado a cabo para integrarlas en la propia filosofía de la Corporación.
6. Las iniciativas deben ser **integradoras e incluyentes**. Deben garantizar la participación activa de todos los *stakeholders* de la empresa. Una verdadera participación estratégica activa de los grupos de interés redundará en una política social consistente a largo plazo.
7. **Transparencia y verificación**. Las iniciativas deben, en aras a lograr la credibilidad y legitimidad adecuada, estar dotadas de los mecanismos necesarios que posibiliten su transparencia informativa y su verificación por parte de terceros.

Respecto al **seguimiento** y la **verificación** de las iniciativas, si bien los procesos de auditoría y certificación han tenido y tendrán en el futuro gran relevancia, las relaciones y alianzas estables con los diferentes *stakeholders* de la empresa a la hora de llevar a cabo estos procesos cuentan, a nuestro entender, con un mayor potencial para el ámbito de MCC de cara al futuro.

El valor añadido de estas iniciativas estará estrechamente ligado al esfuerzo llevado a cabo para integrarlas en la propia filosofía de la Corporación.

En este orden de cosas, entendemos que sería del todo interesante comenzar a articular, a modo experimental, algunas alianzas estables entre determinados organismo no gubernamental del ámbito del movimiento cooperativo de MCC con organismos locales de países donde existan implantaciones de la Corporación.



3. Otro modelo de empresa multinacional

3.1. Introducción

En el primer apartado de este trabajo hemos constatado cómo, en los últimos años, algunas cooperativas de nuestro entorno han estado inmersas en un profundo proceso de internacionalización, que ha traído la transformación de las experiencia cooperativas en movimientos empresariales multinacionales, con un núcleo que mantiene su naturaleza cooperativa y una periferia compuesta por múltiples centros productivos bajo un esquema de relaciones capitalistas (Clamp 2000; Errasti *et al*, 2003).

En este contexto, consideramos que uno de los retos principales de estas cooperativas radica en la búsqueda de nuevos modelos empresariales que armonicen los principios y valores tradicionales cooperativos con la realidad de los sistemas de producción y distribución a nivel internacional. Este reto se concreta en la creación de **otro modelo de empresa multinacional más democrática**, esto es, un modelo de empresa que encauce las relaciones con las empresas participadas, no a través de la autoridad administrativa o burocrática, sino a través de relaciones de intercambio basados en la intercooperación y en la democracia.

Los estudios tradicionales, en el campo del control de las empresas multinacionales se han centrado en la regulación internacional de las empresas multinacionales (Kline, 1993), y en los temas referidos a los códigos de conducta y a la responsabilidad social (Murray, 2000; Kolk, 1999). Sin embargo, durante los últimos años comienzan a surgir investigaciones dedicadas a analizar aspectos específicos referidos al gobierno democrático de las grandes empresas y de las empresas multinacionales (Thompson, 1997; Turnbull, 2001).

El análisis sobre la responsabilidad social de la EMN y de los códigos de conducta actuales, como hemos visto, puede ofrecer una información valiosa a los grupos empresariales quieran fomentar políticas socioeconómicas progresistas con respecto de las filiales; aunque limitado. Los códigos a nivel internacional o empresarial tratan de establecer unas pautas básicas de comportamiento en las actuaciones de las empresas multinacionales (Sethi, 2003); por lo que solamente pueden señalar los mínimos a partir de los que se debe desarrollar la política socioeconómica internacional de las empresas multinacionales que quieran avanzar por el camino de la democracia; es decir, se pueden considerar como los pasos preliminares para la aplicación y desarrollo de los principios cooperación, participación y democracia.

Sin embargo, en el ámbito de los estudios cooperativos cada vez son más las investigaciones que tratan el tema de la internacionalización de las cooperativas (Normark, 1996; Clamp 2000; Spear, 2001; Errasti *et al*, 2003). Una conclusión que se desprende de dichos estudios es que las



cooperativas cuentan con la experiencia y el conocimiento necesario para tratar de aportar soluciones novedosas en la difícil tarea de desarrollar estructuras democráticas y eficientes en el área de las actividades internacionales. El desarrollo de modelos democráticos de gestión y organización para empresas multinacionales se convierte así en uno de los más importantes desafíos del pensamiento y la práctica cooperativa en el siglo XXI.

Por ello, en este apartado, más allá de los códigos de conducta y de las cuestiones de responsabilidad social, vamos a analizar las posibles vías de democratización de las empresas multinacionales. Abordaremos la cuestión desde tres puntos de vista: En el primero, haremos una breve reflexión sobre cooperativa multinacional como alternativa al modelo de empresa multinacional; en el segundo, nos referiremos desde un punto de vista más amplio a la forma de desarrollar un modelo de empresa multinacional más democrática, y, por último, en el tercero, analizaremos algunos condicionantes que afectan al funcionamiento y a los procesos de decisión de las empresas multinacionales; en concreto nos referimos a las características de las filiales, en cuanto a su fortaleza o calidad, y a los mecanismos de coordinación entre las diferentes unidades de la estructura multinacional.

El desarrollo de un modelo propio de empresa para el ámbito internacional: uno de los grandes retos para el cooperativismo en el siglo XXI

3.2. La empresa multinacional cooperativa

El compromiso con la idea cooperativa exige explorar las posibilidades de **adaptación a la competencia internacional** en régimen cooperativo, no sólo a través de la especialización en su propio mercado, si no también mediante iniciativas que permitan la internacionalización, e incluso la transnacionalización de las cooperativas. Arizmendiarieta, el fundador del movimiento de las cooperativas de Mondragón, en una entrevista concedida a TU Lankide en 1976, señalaba que de alguna manera se podía pensar que lo equivalente a la multinacional, con las precauciones necesarias, se podía encontrar en el cooperativismo articulado (Larrañaga, 1998)³. Según Book (1992), una organización cooperativa transnacional sólo puede ser el resultado del acuerdo

³ Según se recoge en el libro de J. Larrañaga (1998) *El Cooperativismo de Mondragón. Interioridades de una utopía*, Arizmendiarieta en dicha entrevista, entre otras cosas, decía lo siguiente: «en el mundo se van imponiendo las multinacionales pero, ¿por qué? Todos hablan del tentaculismo y se tiene una mala imagen, pero ¿por qué no nos preguntamos más a fondo? ¿es que de verdad no son necesarias? Se piensa en la exportación pero no basta. Es más, hasta tal punto es así que, a pesar de que tienen las multinacionales todo en contra, dictaduras y otros regímenes, se afirman. De alguna manera hay que pensar que lo equivalente a la multinacional, con las precauciones necesarias, es el cooperativismo articulado».



democrático de todas las organizaciones cooperativas involucradas de los diferentes países⁴.

No obstante, los **problemas** que plantea la creación de una transnacional cooperativa frente a la creación de transnacionales capitalistas son mucho más **complejos**. Las empresas privadas desarrollan sus actividades internacionales por medio del mercado y del capital, a través de los que las partes económicamente más fuertes dictan las condiciones. La interacción societaria capitalista actúa con gran facilidad y las absorciones, las fusiones, los pactos para intercambiar capacidades, así como la influencia sobre los mercados se realizan eficazmente. Los asentamientos transnacionales se pueden realizar con fluidez, porque no hace falta transportar ideas, ni personas, ni conceptos de democracia, sino solamente son necesarios los capitales (Ormaetxea, 1996).

La **transnacionalización cooperativa** se realizaría, teóricamente, por medio de negociaciones democráticas entre cooperativas de diferentes países que den lugar a acuerdos de colaboración estables. No obstante, esta alternativa presenta algunos problemas de difícil resolución: i) el sector cooperativo es limitado; ii) existen divergencias entre las concepciones cooperativas de diferentes países; iii) Problemas intrínsecos cooperativos.

Con todo, tal como se señala desde el Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad de Mondragón cabría subrayar que «analizar y agotar todas las posibilidades existentes en este terreno es una obligación ineludible de los cooperativistas de hoy (...). Se trata de valorar si nos sentimos comprometidos con la expansión del movimiento cooperativo a nivel internacional, o somos partícipes de la creencia generalizada de que el futuro pertenece exclusivamente a la economía capitalista» (Proyecto testimonio, 1999). En este sentido, destacaremos **algunas líneas de actuación** posibles⁵:

- a) La **transformación de filiales** extranjera **en sociedades cooperativas** (allí donde se den las circunstancias más idóneas)⁶. Simultáneamente, habría que trabajar en el desarrollo de los métodos de cooperación entre cooperativas interdependientes de distintos países. En este sentido, un paso importante podrían ser las *iniciativas legislativas* que se pudieran desarrollar en el ámbito de la Unión Europea para conseguir un marco jurídico común para las empresas de Economía Social (por ejemplo, para que las cooperativas puedan implantarse en distintos estados miembros en régimen cooperativo, o para que las

⁴ La constitución de una organización cooperativa formada por miembros que desarrollan su actividad en distintos países sería otra posibilidad, pero actualmente las legislaciones cooperativas de los distintos países no lo permiten.

⁵ Otro campo en el que existen grandes posibilidades de actuación para plasmar el compromiso cooperativo es el de la cooperación al desarrollo, pero que no lo analizamos aquí por referirnos a las actividades ordinarias de las empresas.



cooperativas de distintos estados puedan acometer procesos de integración).

- c) La posibilidad de buscar el **apoyo** y la **colaboración** de **otras cooperativas** a la hora de establecerse en otro país, de forma que se pueda realizar la expansión internacional y la producción exterior en el ámbito de la intercooperación, tanto a través de la transferencia de tecnología, como mediante la creación de *joint ventures* o empresas, a poder ser cooperativas, de propiedad compartida.

- d) **Desarrollo de la empresa multinacional democrática.**

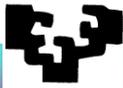
Apostar por estas vías, destinando los medios humanos y financieros necesarios, es una prioridad desde la perspectiva del compromiso y responsabilidad cooperativa. Este tipo de actuaciones, que podrían tener un carácter experimental, permitirían explorar nuevas formas de afrontar el reto de la internacionalización, y constituirían una fuente inestimable de información sobre las posibilidades genuinamente cooperativas en una economía globalizada.

Habría que experimentar y arriesgar con nuevos modelos de empresa destinados a responder a los nuevos retos de futuro

3.3. La empresa multinacional democrática

La EMN tradicional se caracteriza por tener el poder de coordinar y controlar operaciones en más de un país, incluso sin tener su propiedad (Dicken, 1998). Es decir, las relaciones de la EMN están condicionadas por la capacidad que tiene la matriz para ejercer su control sobre sus respectivas filiales (Andreff, 1996). El centro de decisión principal se sitúa fuera del territorio donde se desarrollan las actividades, dándose un desligamiento entre la actividad económica y su dirección, por una parte, y las personas implicadas en la actividad y la sociedad que los rodea, por otra. La EMN planifica su actividad en función de las ventajas que obtiene en cada país, de forma que, entre otras posibilidades, puede abrir o cerrar plantas, reducir o aumentar plantillas, ubicar o eliminar centros de investigación, contando siempre con un **amplio margen de actuación** y decisión, sea cual sea su localización.

Las enormes repercusiones económicas, sociales y políticas de las actuaciones de las empresas multinacionales y la concentración de poder de estas empresas en unas pocas manos, accionistas o directivos, hace necesario considerar la posibilidad de democratizar las bases para ejercer ese poder (Thompson, 1997). Es una necesidad ineludible plantear **alternativas al modelo de empresa** y de economía que representan **las**



empresas multinacionales actuales, destinadas a la producción y la distribución a gran escala sin reparo alguno para la explotación indiscriminada de los recursos naturales o de la mano de obra local. Como la mayoría de las grandes empresas, como señala Turnbull (2002), las empresas multinacionales están basadas en organizaciones jerárquicas de "orden y mando" y se caracterizan por un poder centralizador que tiende a corromperse, por la dificultad de gestionar la complejidad y la falta de controles y contrapesos eficientes.

Empresa multinacional y democracia: ¿términos antagónicos?

Sin embargo, si las dificultades que implica el desarrollo de formas democracia representativa, y sobre todo participativa, en cualquier empresa son considerables, en el caso de las empresas multinacionales estas dificultades se acrecientan por la existencia de diferentes unidades jurídicas en diferentes países con sus respectivos entornos jurídicos, socioeconómicos y culturales. La participación en la propiedad, la participación en los consejos de administración, la participación en la gestión, en los beneficios suponen mayores problemas de los que tendría una empresa local independiente⁷.

Incluso se podría afirmar que empresa multinacional y democracia son términos antagónicos: La empresa multinacional hace referencia a la capacidad de control por una unidad central alejada de las diferentes unidades repartidas en múltiples países (heterogestión), mientras que el concepto de democracia se refiere al control directo por los implicados en el proceso (autogestión). Es posible. Sin embargo, explorar e innovar en las diversas formas que existen para democratizar las empresas, incluso las multinacionales, es un reto al que no pueden renunciar la sociedad ni las empresas que quieren seguir produciendo bienes y servicios de una manera distinta al de las empresas capitalistas tradicionales. La búsqueda de modelos de empresa multinacional productivos, y tan democráticos como

⁷ Las posibilidades para la implantación de democracias participativas de los trabajadores se reducen en las empresas que requieren formas estrechas de coordinación y controles administrativos estrictos (Mintzberg, 1992). La necesidad de sofisticados sistemas de coordinación, en maquinarias burocráticas y formas divisionalizadas, como es el caso de muchas empresas multinacionales, condiciona significativamente las posibilidades de participación efectiva de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones. Algunas empresas multinacionales han estado en la vanguardia a la hora de aplicar un amplio abanico de experiencias de participación en la gestión, como por ejemplo: sugerencias de los empleados, rediseño de los puestos de trabajo, grupos autónomos y semiautónomos de trabajo, círculos de calidad, etc, orientados principalmente a la eliminación de los aspectos más negativos del trabajo y a la motivación e implicación de los empleados de cara a la mejora de la productividad y la calidad de los productos. Sin embargo, este tipo de experiencias participativas tienen unos límites claros. La participación se ciñe exclusivamente a cuestiones relacionadas con el puesto de trabajo, sin que se de lugar a la participación en la gestión económica de la empresa, por ejemplo decisiones sobre inversiones, reparto de beneficios, etc. Asimismo, puede ser revocada de forma unilateral por la dirección en cualquier momento, incluso de forma que el puesto de trabajo pueda ser amortizado, la vinculación con la empresa rescindida o la propia empresa deslocalizada.



sea posible es un reto, sobre todo, para aquellas empresas democráticas que han tenido que convertirse en empresas multinacionales.

Cuadro 4: Formas básicas de democracia en las empresas		
Foco de Atención	Grupos implicados	
	Agentes internos (empleados)	Agentes externos (grupos de interés)
Consejo de Administración	Democracia con representación de los trabajadores	Democracia representativa pluralista
Proceso interno de toma de decisiones	Democracia participativa de los trabajadores	Democracia participativa pluralista

Fuente: Mintzberg (1992, 631)

A continuación, vamos a presentar algunas claves relacionadas con esta búsqueda. En primer lugar nos referiremos a las estructuras de gobierno de la empresa multinacional democrática en términos generales. En segundo lugar, analizaremos la cuestión de la participación de los trabajadores en la propiedad, en la gestión y en la distribución de resultados, siguiendo la clasificación planteada por Hermel (1990). En tercer lugar, recogeremos otros aspectos que afectan al proceso de toma de decisiones de la filial, como es la estructura y la calidad de las filiales. Finalmente a modo de conclusión de esta parte presentamos un modelo para la implantación progresiva de políticas societarias participativas en las filiales.

3.3.1. Las estructuras de gobierno: democracia e intercooperación

El carácter democrático de la empresa multinacional dependerá del grado en que fomente la **participación** y la **democracia** entre las personas implicadas en sus actividades. Esto es, lo que distingue a una empresa democrática de otra no democrática es el grado de participación de las personas en los centros de control y en las decisiones de las mismas. Frente al principio de decisión exclusiva y única por parte de las empresas multinacionales tradicionales conforme a su control de capital, ejercido por los directivos de las filiales designados por las sociedades matrices, en la que los trabajadores tanto de la empresas filiales como de la matriz están



excluidos, el principio que debe guiar la configuración de los centros de poder y decisión de la empresa multinacional democrática se debe basar en el principio de intercooperación y en el principio de participación democrática.

- *La participación democrática* se refiere a que los centros de control y decisiones no pueden estar exclusivamente en manos de accionistas, ni de élites directivas, ni de los trabajadores de las empresas matrices, sino que tiene que repartirse y relocalizarse en cada centro de actividad y en cada persona implicada en la red multinacional.

- *La intercooperación* tiene el fin de permitir un equilibrio basado en la interdependencia, esto es, lograr un equilibrio entre la coordinación necesaria en el grupo multinacional y la gestión autónoma de las filiales. La relación entre el grado de autonomía/dependencia respecto de la empresa matriz influirá en el ejercicio interno de poder de decisión, así como en la forma de medir y controlar las decisiones económico-empresariales. Por una parte, hay que tener en cuenta la composición de los órganos de gobierno de la matriz como de las filiales, así como el grado de participación de los que forman el grupo multinacional, como veremos a continuación, y por otra, hay que tener en cuenta la estructura organizativa de la empresa multinacional⁸.

La definición de la **composición** y de las **funciones** de los **órganos de gobierno** tanto del grupo multinacional como de cada empresa participada se realizará en función de estos dos principios de intercooperación y participación democrática. Las estructuras de gobierno en red, equivalentes a las estructuras actuales de algunos grupos cooperativos, pueden servir de referencia para el desarrollo de la democracia en las empresas multinacionales (Turnbull, 2001). Por ello, en la transición hacia la empresa multinacional democrática habría que reflexionar al menos sobre los siguientes aspectos:

a) *La representatividad de los consejos de administración*: Diseñar consejos de administración equilibrados y plurales, que incluya representantes de trabajadores de las filiales, así como de otros grupos de interés.

- La composición de los miembros del consejo de administración de las filiales, además de los miembros directivos y del consejo de administración de la casa matriz, debería contemplar la participación de representantes de los trabajadores de las filiales y de otros agentes externos dependiendo del país⁹.

⁸ Probablemente este es el elemento más difícil de realizar. Como resulta conocido, la autonomía respecto de instancias exteriores y el autogobierno de la dirección de la empresa son los elementos principales de los sistemas empresariales democráticos, como el cooperativo (basada en la fórmula de «una persona–un voto»). Sin embargo, en el caso de las empresas multinacionales es lo contrario, puesto que se caracterizan por la unidad de dirección desde la casa matriz y por la dependencia absoluta de las filiales. Estos principios reflejan la incompatibilidad entre los sistemas empresariales democráticos y la empresa multinacional convencional.

⁹ El planteamiento que contempla la democratización de la empresa desde el punto de vista de los empleados o agentes internos, se puede completar considerando también las



- La composición de los miembros del consejo de administración de la matriz, además de los representantes de los trabajadores de la matriz podría dar cabida a los representantes de los trabajadores de las filiales, sin menoscabo de la participación de agentes externos que representen a otros grupos de interés.

No obstante, teniendo en cuenta la relativa impotencia de los consejos de administración, más que un cambio sustancial es un cambio formal. Como señala Mintzberg, "...un puesto en el consejo de administración no significa poder controlar directamente las decisiones que toma la empresa. Pero las formas son importantes y la democracia representativa daría mayor **legitimidad** a las empresas (Mintzberg, 1992)".

b) *Otras formas de representación de los trabajadores:* Desde nuestro punto de vista, en la medida en que la democracia representativa y participativa de los trabajadores sea menor, mayor es la necesidad de que algunas fuerzas, como las sindicales, contrarresten el poder de la casa matriz. Especialmente en el caso de los trabajadores de los países en desarrollo, que carecen las condiciones necesarias para negociar con las multinacional en términos equitativos. El papel de los sindicatos en las empresas matrices, por ejemplo, por medio de los comités de empresa de grupo o figuras similares que representen al conjunto de los trabajadores de la empresa multinacional mejoran el derecho de información y consulta de los trabajadores en este tipo de empresas¹⁰. Ahora bien, a partir de los niveles básicos de información y consulta habría que plantearse la forma de avanzar hacia modelos de participación más desarrollados, como veremos en el siguiente apartado, reflexionando en todo momento sobre el papel de los sindicatos en ese proceso.

La participación de los trabajadores se constituye en un aspecto clave

3.3.2. La participación de los trabajadores: propiedad, gestión y resultados

En el apartado anterior nos hemos referido a la participación de los trabajadores en los órganos de gobierno de la empresa multinacional. En este apartado nos referiremos a la **participación de los trabajadores** en la **propiedad**, en la **gestión** y en los **resultados**, que constituyen aspectos fundamentales de la democracia económica en las empresas (Hermel, 1990). El sistema de salariado que permite la disposición libre de los puestos

posibilidades de participación de otros grupos de agentes que también están afectados por las actividades de la empresa. Estos grupos externos pueden estar constituidos por los representantes de los consumidores, las minorías étnicas, los representantes de la comunidad local o de los intereses públicos, organizaciones no gubernamentales, etc...

¹⁰ En la línea de lo que señala la Directiva [94/45/CE](#) del Consejo Europeo, de 22 de septiembre 1994, modificada por la Directiva [97/74/CE](#), de 15 de diciembre de 1997, sobre la constitución de un comité de empresas europeo o de un procedimiento de información y consulta a los trabajadores en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria.



de trabajo y el acaparamiento del beneficio por parte del capital es uno de los rasgos más característicos del sistema capitalista. Por ello, un objetivo de la empresa multinacional democrática será, a partir de la mejora de las condiciones sociolaborales de los trabajadores (contratación, sueldos y salarios, jornadas laborales, sistemas de promoción, educación...), implementar procedimientos que permitan desarrollar modelos de participación, tanto en la propiedad, en el proceso o funcionamiento, como en los resultados de las filiales, como en sus empresas matrices o redes, como veremos a continuación:

Se han de desarrollar modelos de participación de los trabajadores en la propiedad, en la gestión y en los resultados

- La **participación** de los **trabajadores** en la **propiedad**, de **forma progresiva** y sin límites. Lo cual permitirá el acceso progresivo al accionariado de la empresa y, con ello, la obtención de un control creciente sobre las grandes directrices de ésta, como hemos visto en el epígrafe anterior.

- La **participación progresiva en la gestión**, en una escala que va desde la participación como resultado implícito de la propia actividad laboral en la ejecución en el trabajo, hasta participar en la concepción o diseño de ese trabajo, como forma más completa de participar en el proceso que tiene el trabajador, porque le permite definir, concertadamente con el resto trabajadores y responsables, los objetivos de su trabajo y organizar la estrategia y los medios más adecuados para alcanzarlos (Hermel, 1990, 125)¹¹.

- Asimismo se promoverá la participación en los resultados, en un marco que plantee la distribución equitativa de la riqueza generada por la empresa. Las **políticas de distribución de resultados** se pueden considerar como parte de los indicadores del compromiso de la empresa con los trabajadores y el entorno en el que se encuentra. Políticas que podrían seguir los planteamientos cooperativos habituales, en los que se contemplen los repartos de beneficios entre los trabajadores, los fondos de reserva obligatorios y los fondos de obras y promoción social.

Existen **diferentes modelos de participación en la propiedad** y de participación financiera de los trabajadores en la empresa: La entrega de acciones por parte de la empresa, la entrega de derechos de opción sobre

¹¹ La participación en la gestión o la participación en la toma de decisiones es un proceso complejo y diverso (Ford and Flotter, 1995). Según cual sea el poder que tienen los empleados para ser implicados en la gestión se puede hablar de diferentes niveles de participación en la gestión. Siguiendo el modelo desarrollado por Pardo y Lloyd (2000) para medir la participación, el proceso de toma de decisiones se puede dividir en diferentes niveles en los que los empleados pueden influir, como por ejemplo, la identificación del problema, el diseño de alternativas, la elección de la decisión y finalmente la implementación y la revisión. Asimismo, las decisiones en una empresa varían significativamente, y se pueden clasificar de forma jerárquica en decisiones estratégicas, tácticas y operativas. También habría que considerar los niveles jerárquicos que participan en las decisiones, en cuanto directivos, mandos intermedios y operarios, y otros aspectos como el carácter formal e informal de la participación, las formas directas e indirectas de participación y el grado de influencia permitido a los colaboradores.



acciones, aportaciones de los trabajadores a un fondo de inversión gestionado por una sociedad específica¹², etc. En esta línea, independientemente del modelo adoptado la comisión europea ha adoptado una serie de principios generales que articulen la participación financiera de los trabajadores en las empresas: Participación voluntaria, extensión del plan a todos los trabajadores, claridad y transparencia, sistemas de participación definidos, sistematización, evitar riesgos de los trabajadores, distinguir salario de dividendo, planes compatibles con la movilidad de los trabajadores (Comisión Europea, 2003).

Desde nuestro punto de vista, y de cara al modelo de empresa multinacional democrática, es preciso que este sistema contenga además otros **requisitos** como que esté estrechamente relacionado con **sistemas de participación de los trabajadores en las decisiones**, integrándose incluso en un concepto más amplio de democratización de la empresa. En concreto¹³:

- Entendemos que la participación de los trabajadores en la propiedad y los beneficios de la empresa debe ir ligada a la participación en el control y la gestión, de forma que la organización y propiedad tienda a modelos de cogestión y autogestión.

- Que el porcentaje de capital de la empresa que los trabajadores ostentan sea suficiente para que, conforme a la legislación mercantil y los estatutos de la empresa, den derecho a tener representación directa en los órganos de administración de la empresa.

- Con el fin de que la participación tenga presencia real entre el colectivo de trabajadores, el porcentaje a que hace referencia el párrafo anterior deberá ser ostentado por al menos el 25 por 100 de los trabajadores fijos de la empresa.

Estas **fórmulas participativas** son un **instrumento para avanzar** en la construcción de la empresa multinacional democrática y aumentar, entre otros factores, la productividad de las empresas, puesto que mejoran la implicación de los trabajadores en la empresa porque tienden a reunir los puntos de vista de capital y trabajo. Asimismo, también constituyen un elemento de distribución o reparto primario de la renta.

¹² Al estilo de los Planes de Participación en la Propiedad de los Empleados y los Planes de Participación en la Compra de los Empleados o Employee Stock Ownership Plan (ESOP) y Employee Stock Purchase Plan (ESPP) en la terminología anglosajona.

¹³ Estos criterios en la definición que hacen de las empresas participadas en el II congreso de ASLE, celebrado en diciembre de 2002, organización que representa y defiende los intereses de las sociedades laborales, de las empresas cuya organización y propiedad se basen en los principios de cogestión y autogestión, y de las empresas participadas por los trabajadores en la propiedad control de la gestión en el País Vasco (San José, 2003).



3.4. Filiales de calidad en la red multinacional

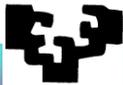
A continuación, nos referimos brevemente a dos factores que están relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa multinacional y que van a condicionar las posibilidades de desarrollar modelos de participación y democracia. Por una parte, frente al modelo tradicional de empresa multinacional, en la que las distintas unidades se relacionan de una forma jerárquica y centralizadora, presentamos otros modelos de organización multinacional, entre los que destaca los basados en estructuras de red. En este sentido, en el marco del nuevo paradigma de la gestión del conocimiento se constata que, junto con el factor humano, las estructuras en red y las características relacionales se han convertido cada vez más importantes para la eficiencia de las empresas (Gupta y Govindarajan, 1991). Por otra parte, constataremos como la fortaleza empresarial de cada unidad, o la calidad de las filiales, de la empresa multinacional es una variable que puede condicionar significativamente el nivel de democracia del conjunto.

3.4.1. La red multinacional

Uno de los aspectos a considerar a la hora de democratizar la empresa multinacional es la relación que existe entre la matriz y las filiales. La estructura organizativa de las empresas multinacionales influye en el funcionamiento interno de las distintas unidades y en el proceso de toma de decisiones. Conseguir un cierto **nivel de eficiencia** hace necesario buscar la **adaptación** entre el **entorno**, la **estrategia** y la **forma organizativa** de la empresa multinacional. Desde nuestro punto de vista, también se hace necesario adecuar las formas de democracia al modelo organizativo multinacional¹⁴.

Existe un amplia literatura en el ámbito de la organización de las empresas multinacionales sobre como se diferencian, integran, controlan y coordinan las unidades (Durán, 2001; Dunning, 1993). El objetivo a la hora de establecer el vínculo entre las distintas unidades de la EMN radica en la

¹⁴ El estudio de los factores que influyen en la estructura de las empresas multinacionales ha conseguido llamar la atención de una gran cantidad de autores: Algunos hacen hincapié en las características del entorno (entre los que destaca Porter, 1988), las estructuras organizativas de las empresas multinacionales dependen de las estructuras de los entornos a los que se enfrentan (Gohsal y Noria, 1993); mientras que otros hacen referencia a la propia estrategia y a los recursos de la empresa (Ghosal, 1987; Roth y Ricks, 1994). Así son múltiples los factores externos e internos que influyen en la estructura y procesos de decisión de las empresas: Entorno, tecnología, tamaño, tareas, cultura, organización, recursos... Asimismo, teniendo en cuenta que las subsidiarias se enfrentan a condiciones distintas dependiendo del entorno en que se encuentran y que las circunstancias históricas de cada una de ellas son diferentes es muy posible que la estructura de coordinación de una multinacional no sea homogénea. Así cada contexto de subsidiaria es diferente y las relaciones entre la matriz y las subsidiarias presentan distintos problemas de control (Pralhad y Doz, 1987).



necesidad de equilibrar las necesidades de autonomía, coordinación y control con el fin de lograr la competitividad global, la flexibilidad y el aprendizaje organizacional. En este apartado nos interesa apuntar que existen distintas posibilidades al respecto y reflexionar sobre las posibles alternativas al modelo tradicional multinacional de centro-periferia.

A partir de las investigaciones de Pelmutter (1969), se distinguen diversos tipos de EMN en función de la perspectiva de la dirección respecto de la orientación geográfica y estratégica de la empresa multinacional. En esta línea, Bartlett, y Ghoshal (1989) distinguen entre tres modelos de empresas multinacionales: multinacional, internacional y global clásica. Pero anuncian el advenimiento de un nuevo modelo de *empresa transnacional*, que viene a romper el modelo de la multinacional con una sede central dominante, y la sustituiría por otro tipo de *relación heterárquica* basada en los criterios de flexibilidad y cooperación. Otros autores las han denominado "la empresa multi-centros", "la multinacional heterárquica" (Hedlund y Rolander, 1986), "la transnacional flexible" o "la multinacional en red"¹⁵ (Dicken *et al*, 1994).

Tipología de Empresas multinacionales				
Características	Multinacional	Internacional	Global-clásica	Transnacional
Estructura Organizativa	Descentralizado. Baja integración	Federación coordinada o centralización flexible	Centralizado. Dirección centralizada	Red compleja de recursos y capacidades especializados.
Control administrativo	Informal. Control financiero	Sistemas de planificación y control. Relación estrecha entre la casa matriz y las filiales.	Control centralizado de las decisiones y de los recursos.	Proceso de coordinación y cooperación complejo. Toma de decisiones compartida.
Visión estratégica	Como negocios de cartera. Las filiales buscan y explotan oportunidades.	Complemento de las actividades de la casa matriz. Adaptar y mejorar las capacidades de la casa matriz.	Son unidades de producción y distribución. La estrategia de la casa matriz es estándar.	Red compleja de componentes productos, recursos, personas e información. Visión local, eficacia global. Innovadores.
Desarrollo de habilidades y conocimientos	Se crean y se guardan en cada unidad y país.	El conocimiento se crea en el centro y se expande.	El conocimiento se crea y se guarda en el centro. Centralización.	El conocimiento se genera en cualquier parte y se comparte entre todos.

Fuente: Adaptado de Bartlett y Ghoshal (1989, 65).

El aspecto más interesante de esta aproximación es observar cómo las diferentes formas de organización de la empresa multinacional pueden

¹⁵ Otras denominaciones en inglés son "performance companies" y "networked multinationals".



condicionar los **niveles de democracia y participación** de cada unidad. Así, cada forma organizativa responde a un conjunto de características, como es la fase de internacionalización, las características del sector, la complejidad del entorno, el nivel de recursos locales, etc. A priori, parece que el modelo transnacional es el que mejor puede reunir las características de una estructura de gobierno democrática y las necesidades de eficiencia de la empresa. Entre las características del modelo *transnacional* destaca la existencia de múltiples centros, de forma que las ventajas competitivas no son inherentes a un país o una unidad exclusivamente, sino que pueden desarrollarse en cualquiera de las operaciones globales de la empresa. Por lo tanto, el flujo de habilidades y de ofertas de producto no debe ser unilateral de la casa matriz a la filial, sino también de esta a la casa matriz y de una filial a otra. Se trata de lo que denominan Bartlett y Goshal el "aprendizaje global" (1992). No obstante, es una cuestión que requiere una investigación más detallada.

4.4.2. La calidad de las filiales

Un hecho a tener en cuenta es que la capacidad funcional, el perfil ocupacional y el nivel empresarial de las filiales de las multinacionales pueden variar considerablemente, y por tanto condicionar los niveles de participación y democracia en las empresas multinacionales. En la literatura, a las filiales que se caracterizan por mejoras funcionales y desarrollos organizativos se les ha denominado como "filiales de calidad", "filiales en red", "filiales técnicas" o "filiales en desarrollo" (Amin *et al*, 1994, Crone 2000). Una empresa multinacional difícilmente podrá ser democrática sino es a partir de una estructura que potencia el fortalecimiento de las distintas unidades.

Las diferencias en la calidad de las filiales se pueden ilustrar mediante una comparación entre las filiales desarrolladas, a la que denominaremos "filial de calidad ideal", que corresponde a una filial de una multinacional en red, y la "filial auxiliar tradicional" típica de la multinacional basada en el modelo multinacional "centro-periferia" .



Comparación entre la Filial Auxiliar Tradicional y la Filial de Calidad Ideal		
Atributos	Filial Auxiliar tradicional	Filial de Calidad Ideal
Autonomía de la dirección	Baja, posición dependiente	Alta, autónomos y/o coordinadas
Funciones de nivel (p.e., I+D, Marketing)	Centralizadas en la matriz	Descentralizadas a la planta
Importancia de la planta dentro del grupo	Periférica, marginal	Importante, estratégica
Calidad del empleo	Principalmente, de bajo nivel profesional, incluye temporales	Profesionales a tiempo completo con formación
Relación con el entorno económico	Limitada, dependiente de las relaciones intra-grupales	Más extensivas, base de aprovisionamiento
Perspectivas a medio plazo	Vulnerables, racionalizables	Desarrollo autosuficiente potencial

Fuente: Adaptado de Crone (2000) y Amin *et al* (1994)

Comparadas con la filial auxiliar tradicional, las filiales de mayor calidad disponen de un abanico mayor de funciones y competencias, así como de mayor autonomía de dirección, de forma que su valor estratégico en la empresa multinacional se incrementa. En consecuencia proveerán de una mayor calidad de puestos de trabajo y, como serán menos vulnerables al cierre, proveerán una fuente de empleo más estable a medio plazo. También se sugiere, que las plantas de una calidad superior podrán ejercer una influencia más positiva en la economía local mediante los lazos de aprovisionamiento, *spill-overs* tecnológicos¹⁶ e incluso la creación de nuevas firmas *spin-off* (Crone, 2000; Amin *et al*, 1994).

Quizás lo más destacable de esta cuestión, reside en el hecho de que **la calidad de las filiales no es una variables fija**, sino que puede ser desarrollada. El posicionamiento estratégico de las filiales depende de ciertos factores exógenos, en los que destacan las características del país, del sector y de las redes en las que están inmersas; pero también depende de factores endógenos, entre los cuales algunos son consecuencia de las decisiones adoptadas en la casa matriz. Otro factor que no podemos olvidar es el capital humano de las filiales, como depositaria principal del conocimiento de la organización y fuente principal de las ventajas competitivas de la misma.

¹⁶ Intercambios voluntarios o involuntarios de información tecnológica útil sin una remuneración tangible (De Bondt, 1996, 15).



Una política de la casa matriz que apueste por el fortalecimiento de las capacidades de las filiales mejora la posición competitiva general del grupo. Las filiales, como cualquier otra empresa, adquieren ventajas competitivas y se consolidan empresarialmente en función de sus capacidades técnicas y humanas. Las ventajas competitivas serán sostenibles en la medida en que se comprometen con las actividades de aprendizaje e innovación continua.

3.5. Modelo para el desarrollo de la participación y la democracia en las filiales

A continuación, presentamos a modo de conclusión un modelo para la implantación progresiva de políticas societarias participativas que conduzcan al modelo de empresa multinacional democrático. Este modelo pretende aglutinar tanto los principios éticos que subyacen en el movimiento cooperativo como las exigencias de internacionalización de las empresas, para lograr como fin último el desarrollo armónico de las cooperativas y sus filiales.

Los pilares del **modelo están relacionados principalmente con la participación de los trabajadores en las filiales**, y se dejan de lado las cuestiones referentes a la relación entre las distintas unidades de la red multinacional, así como las cuestiones relacionadas con la calidad de las filiales.¹⁷ Así, el modelo se divide en cinco niveles y contempla las siguientes variables relacionadas con la participación:

- **La participación en la gestión**
- **La participación en los órganos de gobierno:**
 - Órgano de representación de los trabajadores
 - Representación de los trabajadores en el consejo de administración de la filial
 - Representación de los trabajadores de la filial en el consejo rector de la cooperativa o en el órgano supremo del grupo multinacional
- **La participación en beneficios**
- **La participación en la propiedad de la filial**

¹⁷ Tampoco hemos incluido otras variables como son la participación de los grupos de interés en el consejo de administración ni en los procesos de decisión de la empresa. Pero sin duda consideramos su inclusión como avances en la democratización de las empresas, y como hemos mencionado anteriormente, se hacen más necesarias en la medida que el poder y las repercusiones de las actividades de la empresa multinacional sean mayores.



Algunas variables son fácilmente cuantificables, como por ejemplo los porcentajes de participación en los beneficios, la participación en la propiedad o el número de representantes de los trabajadores en los Consejos de Administración. Otras variables son más complejas de medir. Así, la participación en la gestión entraña más dificultad para evaluar, ya que depende de un gran número situaciones, relaciones y comportamientos que se producen en el transcurso del desarrollo de las actividades que lleva a cabo la empresa. Asimismo, es el tipo de participación que ha generado más polémica en la literatura, y aun no están definidas del todo las dimensiones, como por ejemplo los aspectos a los que se refiere, ni las formas de llevarla a cabo. Por ello hemos optado por incluir esta variable siguiendo la escala que presenta Hermel (1990): "Información", "consulta", "codecisión" o "autogestión", según cuál sea el poder que tienen los empleados para ser sólo informados por la dirección, ser consultados pero no necesariamente obedecidos, tener que contar, obligatoriamente, con su criterio para adoptar una decisión o, simplemente, tomar las decisiones por ellos mismos en tanto que son socios de la empresa¹⁸.

Algunas variables del modelo son fácilmente cuantificables, otras, por el contrario, resultan más complejas

Consideramos que el **modelo** que presentamos, con todas sus limitaciones, es **interesante** para avanzar en la vía de la participación de los trabajadores de las filiales, principalmente por dos motivos:

- El modelo sirve para evaluar los niveles de participación de una determinada organización en base a una escala predeterminada. Cada nivel representa un determinado nivel de participación y democracia, lo cual facilita la comparación de los niveles de participación entre distintas organizaciones.
- El modelo tiene un carácter dinámico, lo que permite que los niveles de participación de los trabajadores en las filiales puedan seguir una progresión ascendente. En principio, corresponde de los órganos de gobierno de la empresa establecer el nivel de participación societaria deseado de la misma¹⁹.

El enfoque de esta propuesta es contingente. El objetivo de conseguir un modelo de empresa multinacional lo más democrática posible estará condicionado al objetivo de mantenimiento de un cierto grado de eficiencia en las mismas. El tamaño de la empresa multinacional y de las filiales, el nivel de concentración y competencia existente, la localización de las filiales y sus características, las características del entorno y otros, son factores que influyen a la hora de plantearse los objetivos de participación más adecuadas en cada caso particular.

¹⁸ De forma equivalente a lo propuesto por Hermel, se pueden plantear otros niveles. Por ejemplo Moro (1977) distingue entre la codeliberación, codecisión o codeterminación y cogestión.

¹⁹ Siguiendo las indicaciones de las resoluciones del VIII Congreso cooperativo cada cooperativa puede decidir y pronunciarse respecto de las políticas de participación societaria en las filiales.



NIVELES PARA LA IMPLANTACION DE LAS POLITICAS SOCIETARIAS PARTICIPATIVAS EN LAS FILIALES

NIVEL 1. Participación en la Gestión: Nivel mínimo

- Implantar un modelo de gestión participativo. Información
- Cumplimiento de la normativa básica laboral (local e internacional OIT)

NIVEL 2. Participación Societaria Baja

- Modelo de gestión participativo. Información y Consulta
- Órgano de representación social
- Participación en beneficios (hasta un 20%)

NIVEL 3. Participación Societaria Media

- Modelo de gestión participativo. Consulta y codecisión.
- Órgano de representación social
- Representación de los trabajadores en el consejo de administración de la filial
- Participación en beneficios (hasta un 40%)
- Participación en la propiedad (de un 5% a un 15% del capital; >25 % de los empleados)

NIVEL 4. Participación Societaria Alta

- Modelo de gestión participativo. Codecisión
- Órgano de representación de los trabajadores
- Representación de los trabajadores en el consejo de administración de la filial
- Representación de los trabajadores de la filial en el Consejo Rector de la Cooperativa o en el órgano supremo del grupo multinacional
- Participación en beneficios (a partir de un 40%)
- Participación en la propiedad de la filial (de un 15% a un 45% del capital; >40% de los empleados)

NIVEL 5. Conversión en Cooperativa (Empresa Multinacional Democrática)

- Modelo de gestión participativo. Autogestión
- Como Sociedad Cooperativa Europea.
- Como Cooperativa Mixta con participación de la empresa matriz
- Como Cooperativa Independiente con acuerdos de colaboración
- Como otro modelo de sociedad



4.6. Conclusiones

Aunque las cooperativas opten por el crecimiento y la internacionalización, para adaptarse a los imperativos del mercado, no pueden olvidarse de otros principios unidos a su propia naturaleza, como son la **democracia** y la **transformación del modelo de empresa y de sociedad**. Para las cooperativas no basta solamente con adaptarse, y crear una multinacional al uso. *El modelo de empresa actual en el que un conjunto minoritario de cooperativistas se ha convertido en propietario capitalista de un grupo de empresas que engloban un conjunto mayoritario de trabajadores por cuenta ajena, ubicados en su mayor parte en los países en vías en desarrollo, resulta antagónico al propio proyecto cooperativo.* El siguiente paso al de la expansión empresarial internacional ha de ser el de la transformación de dicha expansión en términos cooperativos. Las cooperativas internacionalizadas se enfrentan al reto de desarrollar una política socioeconómica internacional más acorde con sus principios y valores, que se concreta en la creación de un nuevo modelo de empresa multinacional cooperativa o democrática.

En este sentido, el **análisis sobre la responsabilidad social de la EMN y de los códigos de conducta** actuales, como hemos visto, puede ofrecer una **información valiosa** a los grupos empresariales quieran fomentar políticas socioeconómicas progresistas con respecto de las filiales; aunque limitado. No obstante, consideramos que el objetivo de las cooperativas internacionalizadas va más allá de los códigos de conducta y radica en la búsqueda de un modelo de Empresa Multinacional, cooperativo o democrático. Se trata de crear un nuevo modelo de empresa multinacional que sustituya la tradicional multinacional jerárquica. Indudablemente es un proceso más complejo que democratizar una empresa individual, y no se tienen modelos de referencia para llevarla a cabo. Las dificultades culturales, jurídicas y económicas son incontables. Sin embargo, la búsqueda de nuevas formas de organización multinacional es una necesidad ineludible para las empresas comprometidas con el ideal cooperativo.

Desde nuestro punto de vista, se trata de introducir **cambios progresivos** en la organización multinacional basados en la participación y la democracia de las personas y la intercooperación entre las distintas unidades. Se trata de **crear un nuevo modelo** que vaya transformando la arquitectura institucional tradicional de las empresas multinacionales, por medio de un nuevo modelo que tienda a convertirse en una red compuesta no por matrices todopoderosas y filiales dependientes, sino por unidades de calidad, cogestionadas, en el que las personas se conviertan cada vez

El modelo de empresa actual en el que un conjunto minoritario de cooperativistas se ha convertido en propietario capitalista de un grupo de empresas que engloban un conjunto mayoritario de trabajadores por cuenta ajena, ubicados en su mayor parte en los países en vías en desarrollo, resulta antagónico al propio proyecto cooperativo.



más en el centro de la organización. La clave reside en ir incrementando los niveles de participación de las personas implicadas en las actividades de empresa en la propiedad, en los resultados, en la gestión, y en los centros de decisión, tanto de las filiales como en las matrices.

Las cooperativas internacionalizadas ofrecen una oportunidad única para definir nuevos parámetros de actuación en las relaciones internacionales basados en los principios cooperativos de intercooperación y democracia. Asumir este reto es una de las aportaciones más valiosas que puede realizar estas cooperativas al desarrollo de la democracia económica en el siglo XXI. El crecimiento conlleva ciertos **riesgos** para las cooperativas; pero también **oportunidades**. Dado que las grandes empresas, sobre todo las multinacionales, no van a desaparecer, si no que al contrario, su presencia y poder se prevé que irá incrementándose, la labor que puedan realizar las cooperativas internacionalizadas en la democratización de las grandes empresas y en el marco de las relaciones socioeconómicas internacionales resulta de suma importancia.



4. Un código de conducta propio para las cooperativas internacionalizadas

4.1. La responsabilidad social internacional de la empresa cooperativa

En el ámbito de las sociedades cooperativas, la cuestión de la responsabilidad social tiene un carácter particular. Se podría decir que **la preocupación ética de las cooperativas es consustancial a su propia naturaleza**. Siguiendo a Aranzadi, el reto al que se enfrenta el mundo empresarial actual, ha sido el reto de las cooperativas desde sus orígenes (2000). El cooperativismo nació impulsado por una serie de valores de transformación social y económica, que en su formulación actual están plasmados en la *Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa* realizada en 1995. La Declaración está compuesta por una definición de las sociedades cooperativas, una lista de valores clave del movimiento y un conjunto revisado de principios que pretende guiar a las organizaciones en sus actividades socioeconómicas.

Como recoge la comisión de las comunidades europeas en el *Libro verde para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas (2001)*, las empresas socialmente responsables son aquellas que deciden contribuir al logro de una sociedad mejor, y en este sentido hay que reseñar que las cooperativas hace tiempo que tratan de contribuir a dicho objetivo, mediante la puesta en práctica de valores tales como el de la democracia y la cooperación.

No obstante, las sociedades cooperativas no son ajenas al fenómeno de globalización de los mercados y de la competencia. Hoy en día, las cooperativas se están adaptando y definiendo nuevas estrategias, que en el campo del crecimiento les está llevando a crear sus propias redes de abastecimiento, producción y distribución en los principales mercados internacionales, con el fin de incrementar la competitividad y su integración en el mercado mundial. La utilización de formas jurídicas antagónicas al cooperativismo en las implantaciones exteriores, unido con los frágiles marcos sociolaborales de los países en los que estos se ubican, hacen necesario el replanteamiento de la cuestión de la responsabilidad social.

En este sentido, y teniendo en cuenta el los planteamientos expuestos en este trabajo, consideramos que existen dos niveles de responsabilidad social para las cooperativas internacionalizadas:



- **Un primer nivel de responsabilidad social empresarial**, que por lo menos ha de ser similar o equivalente al de las empresas multinacionales tradicionales que destaquen por llevar a cabo políticas punteras en el ámbito de la responsabilidad social. Este nivel lo hemos desarrollado en el segundo apartado de este informe.
- **Y un segundo nivel de responsabilidad social cooperativa**, sin más límites, que los que se desprenden de los principios cooperativos. Nivel que desde nuestro punto de vista se concreta en la búsqueda de un nuevo modelo de empresa multinacional democrático o cooperativo, y que hemos desarrollamos en el tercer apartado.

Estos dos niveles de responsabilidad social empresarial y responsabilidad social cooperativa se pueden integrar en **un código de conducta propio** para las cooperativas internacionalizadas. Adecuadamente desarrollados e implementados los códigos de conducta pueden proveer a las cooperativas internacionalizadas de una herramienta flexible para abordar las cuestiones relacionadas con la responsabilidad social en el ámbito de la expansión exterior.

4.2. Orientaciones para la elaboración de un Código de Conducta propio

Los códigos de conducta elaborados por las propias empresas multinacionales para el control de su actividad han entrado en una especie de *impasse*, no por la naturaleza de los propios códigos sino por la instrumentalización que han hecho de ellos las empresas multinacionales. Sin embargo, consideramos que, debidamente desarrollados, los códigos de conducta pueden servir para ofrecer una respuesta proactiva a las empresas socialmente responsables. Esto es, desde nuestro punto de vista, la clave, más que en la propia naturaleza de los códigos, radica en los objetivos de la empresa para impulsar esas iniciativas, y en el nivel de compromiso adquirido para su implantación. Serán **instrumentos útiles** en la medida en que se apliquen metodologías adecuadas para su **diseño, implantación y seguimiento**.

En el caso de las cooperativas internacionalizadas el imperativo de la buena conducta y el de desarrollo de políticas progresistas con respecto de las filiales no viene de presiones externas, como grupos de consumidores, ONGs, administración u otro tipo de agentes, sino



que la motivación principal surge de sus propios valores y cultura, esto es de sus principios cooperativos.

la elaboración de un código propio se entronca en la noción de responsabilidad incremental.

Por tanto, la elaboración de un código propio no está inducida externamente, sino que se entronca en la noción de **responsabilidad incremental** (*enhanced responsibility*) hacia los trabajadores y otros stakeholders de las filiales de las cooperativas internacionalizadas. La elaboración de un código se justifica por tres razones. En primer lugar, las cooperativas multinacionales deben tener en cuenta a todos los trabajadores, y no solamente a los socios de las cooperativas, de una forma justa y equitativa (además del resto de stakeholders). Sobre todo, en el caso de los trabajadores de los países en desarrollo, que carecen las condiciones necesarias para negociar con la multinacional en términos equitativos. En segundo lugar, las cooperativas multinacionales deben actuar como agentes positivos y proactivos a través de los mecanismos a su disposición para garantizar los derechos laborales básicos y facilitar la implementación de los valores cooperativos de democracia y participación, que son la razón de ser de las cooperativas. Y en tercer lugar, las cooperativas no deben considerar dichas actuaciones como cuestiones discrecionales o inconvenientes necesarios, como el coste de hacer negocios en el extranjero. Al contrario dichas acciones deben ser consideradas como parte de su compromiso con la expansión del movimiento cooperativo a nivel internacional.

ELEMENTOS DE UN CODIGO DE CONDUCTA	
Elementos	Objetivo
• Definición	• ¿Qué aspectos de las actividades empresariales se deben incluir en el código de conducta?
• Medición y Verificación	• ¿Cómo pueden medirse los resultados de dichas actividades, y como se puede verificar su exactitud?
• Información	• ¿Ante quién es responsable la empresa de sus actuaciones, y como se deberían hacer públicos los resultados?

El carácter de ley privada de los códigos de conducta voluntarios les ofrece un gran abanico de posibilidades de actuación. Esta herramienta le permite definir los parámetros y establecer los mecanismos para desarrollarlos. Pero tan importante como crear esta



serie de condiciones y estándares particulares es proveer del sistema por medio del cual serán medidos, evaluados y verificados los resultados. En definitiva, para desarrollar un código de conducta hay que definir su amplitud de acción, que abarca tres aspectos diferenciados: su definición, su forma de medición y verificación y la información.

Estos son los principales aspectos que tienen que determinar las cooperativas en el proceso de formulación e implementación de un código propio. A continuación, desarrollamos estos tres vectores con mayor profundidad.

Definición. A pesar de que la mayoría de los códigos de conducta actuales y las normas de certificación se limitan a las cuestiones relacionadas con el cumplimiento de unos mínimos referidos a las condiciones de trabajo, consideramos que un código para las sociedades cooperativas internacionalizadas debería ir más allá de estos aspectos. En el caso de estas empresas es de especial interés las cuestiones relacionadas con la participación y la democracia de los trabajadores, tal y como hemos visto en el apartado anterior. Asimismo, no se pueden dejar de lado otros temas que afectan al funcionamiento de las empresas multinacionales y ha sido recogido en otros códigos, como son las cuestiones medioambientales, fiscales, financieras, relaciones con los gobiernos, etc., y que son de suma importancia en las cuestiones de responsabilidad social de las empresas multinacionales.

A continuación presentamos un cuadro donde se recogen el alcance del posible **código de conducta** y algunas referencias para desarrollar cada uno de los ámbitos, en la línea de lo marcado en el apartado 2.1 y 3.5 de este trabajo.



ÁMBITO DE ACTUACIÓN Y REFERENCIAS PARA UN CÓDIGO DE CONDUCTA PROPIO PARA COOPERATIVAS INTERNACIONALIZADAS	
Ámbitos de actuación	Referencias para desarrollar los ámbitos
Laboral <ul style="list-style-type: none">➤ Salarios➤ Seguridad e higiene➤ Formación➤ Cierre de plantas➤ ...	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de las recomendaciones de la OIT• Iniciativas punteras en el ámbito de la Responsabilidad Social (ISO CSR)• Otros
Participación y Democracia <ul style="list-style-type: none">➤ Propiedad➤ Órganos de gobierno➤ Gestión➤ Resultados➤ ...	<ul style="list-style-type: none">• Principios cooperativos• Niveles para la implantación de las políticas societarias participativas en las filiales (apartado 3.5. de este trabajo)• Otros
Prácticas Comerciales <ul style="list-style-type: none">➤ Derechos de los consumidores➤ Ética en la publicidad➤ Abuso del poder negociador➤ ...	<ul style="list-style-type: none">• Centro de las Corporaciones Transnacionales de las Naciones Unidas (CCTNU-ONU.1990)• Directrices de la OCDE• Otros
Finanzas <ul style="list-style-type: none">➤ Configuración financiera➤ Repatriación dividendos➤ Precios de transferencia➤ Inversiones y desinversiones➤ ...	<ul style="list-style-type: none">• Centro de las Corporaciones Transnacionales de las Naciones Unidas (CCTNU-ONU.1990)• Directrices de la OCDE• Otros
Innovación y Tecnología <ul style="list-style-type: none">➤ Transferencia de tecnología➤ Patentes➤ Localización de I+D➤ Tasas por licencia➤ ...	<ul style="list-style-type: none">• Centro de las Corporaciones Transnacionales de las Naciones Unidas (CCTNU-ONU.1990)• Directrices de la OCDE• Otros
Medioambiente <ul style="list-style-type: none">➤ Contaminación➤ Cumplimiento normativas➤ Abuso de recursos naturales➤ ...	<ul style="list-style-type: none">• Centro de las Corporaciones Transnacionales de las Naciones Unidas (CCTNU-ONU.1990)• Directrices de la OCDE• Otros
Relaciones con el gobierno <ul style="list-style-type: none">➤ Cumplimiento de leyes➤ Pagos de impuestos➤ Injerencias políticas➤ ...	<ul style="list-style-type: none">• Centro de las Corporaciones Transnacionales de las Naciones Unidas (CCTNU-ONU.1990)• Directrices de la OCDE• Otros
Relaciones con la comunidad <ul style="list-style-type: none">➤ Proyectos de promoción social, económica, educativa➤ ...	<ul style="list-style-type: none">• Principios cooperativos• Otros



Respecto de las referencias utilizadas, cabe señalar, una vez más, que existe una **gran variedad códigos de conducta** que tratan sobre las condiciones de trabajo básicas que buscan el cumplimiento de los estándares laborales básicos que establecen los organismos internacionales, como hemos visto en el primer apartado.

Entre los códigos internacionales que ofrecen directrices de actuación generales para las empresas multinacionales destacamos el código propuesto en 1990 por el del Centro de las Corporaciones Transnacionales de las Naciones Unidas (UNCTC). Este código marca unas pautas para avanzar en el compromiso de las empresas con los trabajadores, el entorno y la sociedad de las implantaciones en el extranjero, que son aplicables en diversos ámbitos como, por ejemplo, la propiedad y el control, el empleo y la formación, difusión de la información, precios de transferencia, impuestos, transferencia de tecnología, medio ambiente y relaciones con los gobiernos y la sociedad. Como señala el profesor Dunning (1993), es un código ambicioso y a diferencia de otros (las directrices para la EMN de la OCDE), se elaboró teniendo en cuenta los intereses de los países en desarrollo. Aunque en última instancia no fue aprobado, tanto por la presión política que realizaron las multinacionales, como por "los diferentes intereses de los países del Norte y del Sur" (Kolk, 1999), pensamos que su estudio y aplicación tiene elementos de sumo de interés para las cooperativas.

Si bien todos los aspectos son importantes, consideramos que desde el punto de vista de las cooperativas internacionalizadas habría que incidir en los relacionados **con la participación y democracia**. Sin embargo, mientras que para los demás ámbitos se pueden encontrar múltiples experiencias e iniciativas, como hemos visto en el primer apartado de este trabajo, en el ámbito de la participación y democracia es muy difícil encontrar referencias relevantes. Es en este campo donde las cooperativas pueden aportar más, trasladando sus propias experiencias autogestionarias a la esfera de las relaciones internacionales inter-empresariales. Por ello, además de las aportaciones realizadas en el apartado tercero de este trabajo, hemos propuesto como principal referencia los propios principios cooperativos.

Medición y verificación. El código de conducta debe permitir la medida de los diferentes parámetros que contempla; esto es, debe de ser traducible en instrumentos de auditoría cuantificable y estandarizable. Sin embargo, esta área ha constituido uno de los



aspectos más débiles de los códigos de conducta de las multinacionales

En el ámbito de las cooperativas está claro que habría que medir sistemáticamente los programas para evaluar los progresos realizados. Los problemas suelen radicar cuando los parámetros son ambiguos y los instrumentos de medida no son muy precisos. Otra cuestión a considerar por las cooperativas radicaría en la contratación de auditores independientes (ONGs, entidades certificadoras u otro tipo de auditorías), que estaría relacionado con el objetivo del código de conducta y los destinatarios de la información.

Medición y verificación de los códigos de conducta: el punto clave de este tipo de iniciativa

Responsabilidad e información. En el caso de las cooperativas internacionalizadas el primer destinatario de la información son las propias cooperativas. Pero también puede ser interesante exponer a un público más amplio sus operaciones y los resultados de la evaluación del cumplimiento del código, y beneficiarse de los efectos positivos frente a la opinión pública. En el ámbito de la medición y de la información marcan una línea a seguir las aportaciones realizadas desde la iniciativa de GRI, ya comentadas en el segundo apartado del informe.

Por último, queremos señalar que ningún código de conducta puede tener resultados positivos a menos que exista un respaldo y apoyo claro por parte de la dirección. El compromiso de la dirección en la formulación e implementación del código resulta indispensable. En esta línea, la evaluación de la actuación de las cooperativas, de sus filiales y de sus órganos de gobierno y dirección debe contemplar el grado de cumplimiento con el código desarrollado.

Asimismo, queremos incidir en la necesidad de que los afectados por los códigos, principalmente los trabajadores de las filiales, participen en todo el proceso de diseño, implementación y seguimiento de los mismos. La interacción de diferentes agentes, como la dirección y los propios afectados, en la promoción y desarrollo de los códigos de conducta se erigen en las aportaciones más interesantes para los próximos años.

Este código puede señalar un camino a partir del cual que se debe desarrollar la política socioeconómica internacional de las cooperativas, es decir, se pueden considerar como los pasos preliminares para la aplicación y desarrollo de los principios cooperativos a todos los niveles. En este sentido, consideramos que



uno de los principales retos que tiene el pensamiento y la práctica cooperativa en el siglo XXI radica en el desarrollo de modelos democráticos de gestión y organización para la EMN.

Creemos, sinceramente, que las sociedades cooperativas cuentan con la experiencia y el capital necesario para aportar **soluciones novedosas** en la difícil tarea de desarrollar estructuras democráticas y eficientes en el área de las actividades internacionales. En palabras de Ormaetxea en referencia a los orígenes de la experiencia de Mondragón (Whyte and Whyte, 1988, 279): “exigiéndonos [Don José María], cada día, un poco más en nuestra entrega al movimiento obrero y a las transformaciones futuras económicas y sociales. Nosotros, desviados un poco del pensamiento capitalista, creíamos en la primera fase que la solución podría estar en una serie de reformas sociales de tipo social, de tipo paternalista, dentro de una sociedad capitalista. Pero Don José María siempre apuntó que la solución no se podía encontrar en reformas coyunturales sino en reformas de tipo estructural, es decir, que había que permutar la soberanía del capital por la soberanía del trabajo”.



5. Bibliografía

AMIN, A. BRADLEY D., HOWELLS J., TOMANEY J. and GENTLE C., 1994, Regional Incentives and the Quality of Mobile Investment in the Less Favoured Regions of the EC, *Progress in Planning*, 41 (1).

ANDERSSON, U. and FORSGREN, M., 2000, "In Search of Centre of Excellence: Network Embeddedness and Subsidiary Roles in Multinational Corporations", *Management International Review* 40(4): 329-350.

ANDREFF, W. , 1996, *Les Multinationales Globales*, Éditions La Découvert, Paris.

ANDREU, A. Y PUEYO, R. (2003): "Global Reporting Initiative, en España", publicado en el diario Expansión, 13-11-2003.

BARTLETT, C.A. and GOSHAL, S., 1989, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

BÖÖK, S.A., 1992, *Cooperative Values in a Changing World*, ICA, Tokio.

CEPAA (1997): "SA 8000", Council on Economic Priorities Accreditation Agency (www.cepaa.org).

CEPAA (2000): "Comments and corrections regarding the SA8000 system A response to the June 1999 LARIC report on sa8000", Council on Economic Priorities Accreditation Agency (www.cepaa.org).

CHAKRAVARTHY, B.S. and PELMUTER, H. V., 1985, *Strategic Planning for a Global Business*, Columbia Journal of World Business.

CLAMP, C., 2000, "The Internationalization of Mondragon", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol 71, nº4.

COMISIÓN EUROPEA (2001): Libro Verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, Bruselas.

COPOLCO (2002): "The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards Final Report, May 2002, Prepared by the "Consumer Protection in the Global Market" Working Group of the ISO Consumer Policy Committee (COPOLCO).

CORNFORTH, C.; THOMAS, A.; LEWIS, J. and SPEAR, R. , 1988, *Developing Successful Worker Co-operatives*, Sage, London.

CRONE, M., 2000, *Multinational and the branch plant economy: An investigation of plant quality in Yorkshire and Humberside and Norteen Ireland*, Northern Ireland Research Centre.

DEFOURNY, J. (1999): "L'Économie Social au Nord et au Sud", Jalons, De Boeck, Paris.

DICKEN, P., 1998, *Global Shift, Transforming the World Economy*, Chapman publishing, London.

DICKEN, P.; FORSGREN, M.; and MALMBERG, A. 1994. The Local Embeddedness of Transnational Corporations, in *Holding down the global: Possibilities for local economic prosperity*, ed A. Amin and N. Thrift. Oxford: Oxford University Press.



- DUNNING, J.H., 1993, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley, Reading.
- DURAN HERRERA, J.J., 2001, *Estrategia y economía de la empresa multinacional*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- FORD, R.C. AND FLOTTER, M.D., 1995, "Empowerment a Matter of Degree", *Academy of management executive*, vol. 9, nº3, pp.21-29
- FOSTER, D. and JONKER, J. (2001): "The role of stakeholders in integrating business into society".
- FREEMAN, R.E (1999): "Divergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, 24, 233-6.
- FRIEDMAN, M (1962): *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- GHOSHAL, S. and BARTLETT C., 1990, "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network", *Academy of Management Review* 15: 603-625.
- GÖBBELS, M. and JONKER, J. (2003): "AA1000 and SA8000 compared: a systematic comparison of contemporary accountability standards", *Managerial Auditing Journal*, 18/1 pp. 54-58.
- GRI, 2002
- GUTEMBERG, E, 1986, *Economía de la Empresa: Teoría y Práctica de la Gestión Empresarial*, Deusto.
- HEDLUND, G Y ROLANDER, D., 1990, Action in Heterarchies-New Approaches to Managing the MNC" in C.A. Barlett and. Doz; G. Hedlund (edst), *Managing the Global Firm*, Routledge London, pp.15-46
- HEDLUND, G., 1986, "The hypermodern MNC- A Heterarchy?" *Human Resource Management*, Vol 25, spring.
- HERMEL, P., 1990, *Le Management Participative*, Les Editions d'Organizaion, Paris,
- HYENNE, A. (2002): Second Round Table on CSR Standards (European multi-stakeholder Forum on CSR), 27 May 2002 – Brussels.
- KERKOW U., MARTINS, J. AND SMITH T, 2003, *The Limits of Voluntarims: Corporate Self-regulation, Multistakeholder Initiatives and the Role of Civil Society*, WEED, Berlin.
- KOLK, A., TULDER, R. Y WELTERS C., 1999, "International Codes of Conduct and Corporate Social Responsibility: Can Transnational Corporations Regulate Themselves?", *Transnational Corporations*, vol.8, nº1, Abril.
- LARIC (1999): "No Illusions: Against the Global Cosmetic SA8000", by Labour Rights in China, Asia Monitor Resource Center, China Labour Bulletin, Hong Kong Confederation of Trade Unions.
- LEAVER y VILLEGAS, 1997, "Corporate Codes of Conduct", *Bulletin of the Interhemispheric Resouce Center*, 47-48, octubre. (www.irc-online.org/helbidean).
- MINTZBERG, H., 1992, *El Poder en la Organización*, Barcelona, Ariel.



MORRÓS, J. (2003): "La responsabilidad social de la empresa y las principales normas de contabilidad y auditoría social: una concreción del cómo", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 8.

NOHRIA, N. GHOSHAL, S., 1994, "Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters Subsidiary Relations", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 491-502.

NORMARK, P., 1996, "The Internationalization of Member-Owned Firms", *Review of International Cooperation*, vol. 89, nº 2, 53-61.

ORMAETXEA, J.M., 1999, *Orígenes y Claves del Cooperativismo o de Mondragón*, Euskadiko Kutxa, Aretxabaleta.

Owen, D. y O'Dwyer, B. (2004): "Assurance Statement Quality in Environmental, Social and Sustainability Reporting: A Critical Evaluation of Leading Edge Practice", Universidad de Nottingham, research paper 23 (<http://www.nottingham.ac.uk/business/ICCSR/>).

PACIFIC INSTITUTE (2003): "ISO Considers Whether to Develop CSR Standards", International NGO Network on ISO (<http://www.pacinst.org/inni/CSR.htm>).

PARDO, M. and LLOYD, B., 2003 "Measuring Empowerment", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, No. 2, 2003

PATIR, Z. (2002): "Report to ISO COPOLCO on Desirability and Feasibility of ISO CSR Standards".

PELMUTTER, H., 1969, "The Tortuous Evolution of the Multinational Enterprise", *Columbia Journal of World Business*, vol 4, nº 1, 9-18.

PRAHALAD, C.K. AND DOZ, Y.L., 1987, *The Multinational Mission – Balancing local Demands and Global Vision*, The Free Press, New York.

ROHITRATANA, K. (2002): "SA 8000: a tool to improve quality of life", *Managerial Auditing Journal*, Volume 17 Number 1/2 2002 pp. 60-64.

SAN JOSE, J., 2003, *La participación de los trabajadores en la empresa: tendencias y realidades actuales*, in *La Participación de los Trabajadores en la Empresa*, GEZKI, Marcial Pons, Madrid.

SPEAR, R., 2001, *Globalisation et stratégies des coopératives*, In Coté, D. (ed), *Holdings Cooperatifs: Mutation ou Derive?*, 115-138, De Boeck, Brussels.

TEZANOS, F., 1987, *La Democratización del Trabajo*, Editorial sistema, Madrid.

THOMPSON, G., 1997, *Multinational Corporations and Democratic Governance* in McGREW, A. (ed.) *The Transformations of Democracy?*, The Open University, Milton Keynes.

TURNBULL, S., 2002, *A New Way to Govern*, New Economics Foundation, London.

URTIAGA, A. y GRANDA, G. (2003): "Sistemas para la implantación de la gestión ética y socialmente responsable. Situación actual", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº 8, 2003.

WEBB, K. (2002): "Standards as a Mechanism for Corporate Social Responsibility", Remarks prepared by Dr. Kernaghan Webb, Chief of Research and Senior Legal Policy Advisor, Canadian Office of Consumer

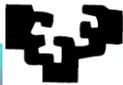


Affairs, Department of Industry, and member, ISO COPOLCO "Consumer Protection in the Global Market" Working Group.

WHYTE E, W. y WHYTE, K. (1988): *Mondragón más que una Utopía*, Txertoa, Donostia.

WHYTE, W.F and WHYTE, K.K. (1991): *Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex* (2nd ed., rev.), Cornell University, ILR Press, Ithaca, New York.

ZUCKERMAN, A. (1998): "Do we really need a 'social accountability' standard?", *Purchasing*, October 22.



Anexo - Memoria de Actividades

Trabajo de campo:

Los principales viajes realizados a cargo del proyecto, en orden cronológico, son los siguientes (número de personas, fecha y lugar):

- Durante el año 2003 se han realizado diversos viajes a Eskoriatza y Arrasate para reunirnos con los directivos de Mondragón Corporación Cooperativa Internacional y los miembros de Lanki que participan en este proyecto de investigación. Estos viajes han sido del todo necesarios para poder coordinar el trabajo de los investigadores. Estos viajes los llevaron a cabo Anjel Mari Errasti e Iñaki Heras.

- En enero de 2003 se llevaron a cabo dos visitas a las empresas Irizar y Copreci, sitas en Ormaiztegui y Aretxabaleta, con el objeto de definir el calendario de visitas para el viaje llevado a cabo a México. Estos viajes los llevaron a cabo Anjel Mari Errasti e Iñaki Heras.

- En febrero de 2003 (en concreto del 30 enero al 9 de febrero) llevamos a cabo un viaje de una semana a México con el objeto de realizar el trabajo de campo relacionado con esta investigación. En concreto, se visitaron las plantas de producción de las empresas Copreci México (Guadalajara) e Irizar México (Querétaro). Se realizaron entrevistas en profundidad con los directivos de estas cooperativas, además de con diferentes mandos intermedios y trabajadores de la empresa. Asimismo, visitamos, entre otras, a las siguientes personas e instituciones relacionadas con los objetivos de este proyecto: Isabel Uribe (becaria de la Diputación Foral de Gipuzkoa y Saiolan para el Proyecto Jalisco en Guadalajara) y Antonio Uribe (directivo y gran conocedor de la experiencia cooperativa en Guadalajara y México); sede central de Cemento Cruz Azul Sociedad Cooperativa en México D.F., Delegación de la SPRI en México D.F. Este viaje lo llevaron a cabo los investigadores Anjel Mari Errasti, Iñaki Heras y Zigor Ezpeleta. Este último investigador pertenece a Lanki, institución que corrió a cargo con todos sus gastos de viaje y desplazamiento, ya que este investigador no consta como miembro de este proyecto de investigación.

- En 10 de junio de 2003 se llevó a cabo un viaje a Bilbao para a un congreso relacionado con la Responsabilidad Social de las Empresas organizado por Fundación Novia Salcedo. Este viaje lo llevó a cabo el investigador Iñaki Heras.

- Durante los días comprendidos entre el 19 y 23 de julio de 2003 se llevó a cabo un viaje a Córdoba, con el objetivo de visitar el hipermercado del Grupo Eroski para analizar el innovador marco de relaciones laborales conocido como "el modelo GESPA", por medio del cual los trabajadores participan en la gestión, los beneficios y la propiedad. Durante esta visita se



realizaron entrevistas en profundidad con el gerente del centro, además de con diferentes mandos intermedios y trabajadores de la empresa. Este viaje lo llevó a cabo el investigador Anjel Mari Errasti.

- En octubre de 2003 (22 y 23 de octubre) se llevó a cabo un viaje a Madrid para contactar con los directivos de GESPA y los liberados sindicales del de los principales sindicatos del grupo Eroski (Fetico y CCOO). Este viaje lo llevó a cabo el investigador Iñaki Heras.

- El 4 de octubre de 2003 se llevó a cabo un viaje a Bilbao para visitar a un grupo de profesores de la E.T.S. de Ingenieros de Bilbao que se halla trabajando en el ámbito de la Responsabilidad Social de las empresas. Este viaje lo llevó a cabo el investigador Iñaki Heras.

-En noviembre de 2003 se realizó un viaje a la República Checa, de cara a visitar las plantas productivas de Copreci y EIKA. Se realizaron entrevistas de profundidad con directivos, mandos intermedios y trabajadores de la empresa. Este viaje lo llevó a cabo el investigador Anjel Mari Errasti.

Incidencias reseñables:

Los viajes realizados en el ámbito de este proyecto de investigación han cumplido con su objetivo. Se ha de reseñar el importante número de viajes que se han realizado para llevar a cabo reuniones de coordinación con los diferentes interlocutores de la empresa (MCC Internacional), y con los investigadores ajenos a la EHU – UPV (con los investigadores de Lanki). Estas reuniones también han sido importantes de cara a la planificación de los viajes que han tenido por objeto visitar plantas productivas en el extranjero.

Si bien en la planificación de este proyecto de investigación se pensó en visitar las plantas productivas de las filiales de Fagor e Irizar en Marruecos, se ha producido una modificación de los destinos a visitar de común acuerdo con los directivos de MCC Internacional y los investigadores de Lanki, toda vez que se ha estimado oportuno visitar otras instalaciones para poder obtener resultados de interés. Se ha estimado que resulta más interesante visitar la planta de Copreci en la República Checa. Además, el grado en el que se profundizó en el conocimiento de la experiencia de las implantaciones exteriores de Irizar, hacen mucho menos interesante y necesaria la visita a las instalaciones de esta empresa en Marruecos.



Resultados académicos de la investigación:

Congresos:

- La conferencia internacional que lleva por título "Managing on the Edge" organizada por la Universidad de Nijmegen (en concreto Nijmegen School of Management) de la ponencia que lleva por título "Corporate Social Responsibility and Quality Management: The Meeting Point. An Experience in The Mondragón Cooperative Corporation (MCC)".
- XI Conferencia Internacional de AEDEM (Asociación Europea de Dirección y Administración de Empresas), celebrado en la Universidad de Paris, Université Paris Dauphine, con el título, "Los Límites de la Empresa", la ponencia "La responsabilidad social de las empresas en el entorno global".
- Las jornadas de investigadores en economía social y cooperativa, que lleva por título "las empresas de economía social ante los desafíos de su crecimiento", organizado por CIRIEC y la Universidad de Valladolid, en la que se presentó la ponencia "La problemática del crecimiento de las empresas de Economía Social".
- La Conferencia internacional que lleva por título "The business as a calling, the calling of Business", organizado por la Universidad de Deusto, en la que se presentó la ponencia "Mondragón Cooperatives and Globalization".
- Las conferencias internacionales organizadas por CIRIEC Internacional celebradas en Paris y en Oxford, sobre "Governance structure in the social economy. Place and the role of managers", en la que se ha presentado la ponencia "Governance of MCC".
- La conferencia de investigadores de la Asociación Cooperativa Internacional celebrado en Segorbe en la que se presentó una ponencia titulada "Participation and democracy in internationalised cooperatives"

Publicaciones en revistas:

- "Internacionalización de las cooperativas", *Revista de dirección y administración de empresas*, E.U. de Estudios Empresariales de San Sebastián, UPV/EHU nº 10, 2002
- "Kooperatibak multinazional bihurtzen direnean", *Euskonews & Media* 204. zbk (2003/ 03)
- "The Internationalisation of Cooperatives", *Annals of Public and Cooperatives Economics*, nº 4, 2003