



Reconstruyendo la confianza en las empresas mediante la responsabilidad social corporativa: Una ilustración en las cadenas de suministros del sector textil

ÁREA: 6
TIPO: Caso

AUTORES

María Iborra-Juan¹
Universidad de Valencia, España
miborra@uv.es

Ángel Peris-Suay
Facultad de Teología "San Vicente Ferrer", España
alperis@uch.ceu.es

1. Autora de contacto:
Universidad de Valencia; Facultad de Economía, Avda. Tarongers, 46022 Valencia; España.

Building trust by CSR: An illustration in the chain of suppliers of the textile industry
Reconstruindo a confiança nas empresas mediante a responsabilidade social corporativa: uma ilustração nas cadeias de abastecimento do sector têxtil

La crisis mundial ha erosionado la confianza en las empresas y en sus directivos. Proponemos que su recuperación descansa en el desarrollo de un modelo de empresa pluralista que asuma una responsabilidad social corporativa ciudadana. Analizamos en qué medida esta RSC ciudadana existe en las cadenas de suministro de las principales empresas del sector textil español mostrando la diversidad de respuestas en términos de transparencia y de diálogo participativo. Transparencia y diálogo deben permitir la construcción de un "ethos" que devuelva la confianza perdida.

The global crisis has eroded trust about firms and managers. We propose that a stakeholder perspective of the firm that assumes a corporate social responsibility from a citizenship perspective may allow us to recover trust. We analyze the level in which this citizenship CSR is present in the chain of suppliers of four key firms of the Spanish textile industry. We show the diversity of answers in terms of transparency and participative dialogue. Transparency and dialogue allows building an ethos that returns trust.

A crise mundial corroeu a confiança nas empresas e nos seus dirigentes. Propomos que a sua recuperação se apoie no desenvolvimento de um modelo de empresa pluralista que assumia uma responsabilidade social corporativa de cidadania. Analisamos em que medida esta RSC de cidadania existe nas cadeias de abastecimento das principais empresas do sector têxtil espanhol, mostrando a diversidade de respostas em termos de transparência e de diálogo participativo. Transparência e diálogo devem permitir a construção de um «ethos» que devolva a confiança perdida.

DOI
10.3232/
GCG.2010.
V4.N1.07

1. Introducción

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) cobra un nuevo sentido tras la crisis mundial por diversas razones. En primer lugar, porque la crisis ha puesto en entredicho la visión clásica del liberalismo económico. La urgencia de las ayudas estatales ha venido a evidenciar el reconocimiento implícito de las repercusiones sociales de la empresa hacia clientes, proveedores y otros afectados y, por tanto, que la responsabilidad moral exigible a la empresa es muy superior a la que algunos habían prescrito. Si la única responsabilidad de las empresas es hacia sus accionistas, obviamente, muchas de las ayudas estatales no hubieran tenido lugar o hubieran supuesto una ruptura sin precedentes de la cohesión social. En segundo lugar, la profundidad y dureza de la crisis mundial ha tenido como consecuencia una crisis de confianza hacia las empresas. La recuperación de la confianza y la legitimidad puede descansar, en parte, en que ésta asuma un papel protagonista y cierta responsabilidad en crear una sociedad más justa (Cortina, 2008). En ese sentido, tomar en serio el compromiso social de las empresas, especialmente en los dos aspectos en que centraremos este trabajo -la transparencia informativa y el diálogo con las “partes interesadas”-, deberían ayudar a reconstruir la confianza perdida. No se trata de crear una imagen de confianza, sino un “ethos”; un modo de ser, adquirido con el tiempo, a partir de nuevos hábitos empresariales. Pero habrá que advertir que crear ese “ethos”, ese carácter, requiere un cambio en la percepción del tiempo empresarial, de manera que el resultado no se busque a corto plazo y no se deje en manos del “capital impaciente” (Sennett, 2006).

La RSC, sin embargo, no es nada novedoso. La extensión y globalización del concepto fue auspiciada con el nacimiento del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (PMNU) que cumple ya su décimo aniversario y son ya más de 900 los firmantes en España y 6700 en el mundo. Aunque este crecimiento y extensión de la RSC es positivo, no está exento de sombras; defendemos y proponemos una RSC que forja el carácter de la empresa y que por ello puede y suele denominarse ciudadana en contraposición con aquellas percepciones en la que la RSC se asocia al concepto a una moda pasajera relacionada con cuestiones de imagen y notoriedad. Proponemos que la RSC que se construye desde la ética y que forja un carácter ciudadano se diferencia de la RSC construida desde la estética en la respuesta a dos cuestiones fundamentales, quién debe participar en las decisiones de gobierno de la empresa y en qué medida se permite la evaluación y el control de los resultados. Además, la RSC ciudadana frente a la RSC estética, no es solo una propuesta de contenidos éticos sino de procesos (Scherer y Palazzo, 2007). Esta propuesta no está exenta de tensiones, pues implica desarrollar un modelo de empresa y de RSC que siendo construido desde la Ética, simultáneamente, sea capaz de hablar en el lenguaje de la empresa y, por tanto, en la medida en que el lenguaje empresarial demanda concreción, requiere que la RSC –en cuanto a los contenidos y procesos- tenga objetivos que se puedan evaluar, comunicar y compartir.

Con esta finalidad el trabajo se inicia definiendo dos criterios que caracterizan la RSC ciudadana: la participación y la construcción de mecanismos de control de la información; seguidamente, el interés y la viabilidad de la propuesta se evalúa respecto a los compromisos en RSC en las cadenas de suministros del sector textil a través de los casos de las compañías Mango, Inditex, Cortefiel y El Corte Inglés.

PALABRAS CLAVE

RSC, Estrategia ciudadana, Confianza, Sector textil

KEY WORDS

CSR, Citizenship strategy, Trust, Textile industry

PALAVRAS-CHAVE

RSC, Estratégia de cidadania, Confiança, Sector têxtil

CÓDIGO JEL

M14

2. RSC ciudadana versus RSC de cosmética: ¿Forjando carácter o creando imagen?

Recuperar la confianza en las empresas depende en parte de la RSC. Pero no todo lo que se engloba como RSC genera la misma confianza. Así, la RSC puede hacer que en una empresa se acuñe un carácter principalmente *estético* o contrariamente se forje y se desarrolle un carácter *ciudadano*.

Se define comúnmente el carácter como el conjunto de cualidades que moralmente diferencian a un grupo de personas o como el modo de ser peculiar de una persona. Estas cualidades son adquiridas por el hábito de forma que predisponen actitudes; es decir, tendencias a responder de un determinado modo y generan expectativas de respuesta en los demás. Imprimir carácter, implica asociar a algo o alguien una huella con carácter de permanencia; Imprimir carácter es dotar de ciertas condiciones esenciales y permanentes a una persona y por extensión a una organización. Que la RSC imprima carácter quiere decir, desde nuestro punto de vista, que las decisiones y procesos que se llevan a cabo en el ámbito de RSC dotan a la organización de ciertas condiciones esenciales y permanentes, que la dotan de un conjunto de cualidades que moralmente diferencian a esa organización de otras organizaciones.

El carácter que se configura en la organización depende del contenido de la respuesta concreta que una empresa da ante determinadas situaciones pero también del proceso; depende de qué se decide y qué se responde –contenido– pero también de cómo se alcanzan las decisiones y de cómo se responde ante determinadas situaciones –proceso–; En esta línea, Basu y Palazzo (2008) proponen que el carácter de la RSC se construye a partir de tres procesos que le confieren sentido: lo que la empresa piensa, lo que la empresa dice y cómo la empresa tiende a comportarse. Así, lo que la empresa piensa, dependería de cómo la empresa entiende sus relaciones con los diversos grupos de interés y de la racionalidad –por ejemplo, económica versus ética– que subyace en las actividades que decide desarrollar con esos grupos. Lo que la empresa dice, incluiría cómo la empresa elabora y expresa la razón de ser de esas elecciones y en qué medida comparte esas explicaciones con otros. Y por último, cómo la empresa tiende a comportarse, dependería de qué postura tiende a manifestar la empresa en sus comportamientos, sobre todo de lo consistente de su postura y de su compromiso. Así, en RSC, es esencial el proceso mediante el que la empresa decide, asume y hace a otros partícipes de ese compromiso.

Algunos autores confrontan diversos tipos de RSC. Así, por ejemplo, Galbreath (2006) diferencia hasta cuatro tipos de RSC siendo el último de los niveles el que se correspondería con una RSC de carácter ciudadano.

La RSC ciudadana adquiere sentido en el marco del modelo de empresa de stakeholder o enfoque pluralista (Freeman, 1984; Cortina, 1997; Rodríguez Fernández, 2008). Frente al modelo financiero, la propuesta pluralista supone considerar la empresa como una organización que debe satisfacer los intereses de los distintos grupos implicados que la integran, de manera que en el cómputo de resultados deben tenerse en cuenta tanto los efectos directos como los externos e indirectos. El modelo de empresa pluralista entiende que el objetivo general de la empresa consiste en promover la creación y crecimiento en el tiempo

de la riqueza neta total para el conjunto de los grupos de interés, incluyendo el cómputo de los efectos externos tanto positivos como negativos. En consecuencia, en este modelo se defiende que es importante la participación activa en los mecanismos de decisión de la empresa de los distintos grupos implicados (accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, proveedores, etc.), de manera que puedan determinarse nuevas estructuras, reglas o procedimientos de control de los incentivos, así como del riesgo de las inversiones o de la valoración de los resultados obtenidos.

Además, la RSC ciudadana o avanzada, plantea la empresa como un institución responsable de un triple tipo de resultados: compromisos sociales, medioambientales y económicos, lo que implica, a su vez, dos aspectos fundamentales: a) la atención al proceso de toma de decisiones con algún tipo de participación de los distintos grupos interesados y b) La necesidad de construir mecanismos de control de los resultados tangibles e intangibles en las tres dimensiones señaladas. En definitiva: responsabilidad, transparencia, sostenibilidad y rendición de cuentas conforme a dos cuestiones fundamentales, quién debe participar en las decisiones de gobierno de la empresa y cómo deben evaluarse los resultados².

La primera de las cuestiones, [quién debe participar en las decisiones de gobierno de la empresa](#), ha sido menos trabajada pero, no por ello, tiene menos relevancia. Desde un punto de vista macro, algunos trabajos han valorado, y validado en su caso, en qué medida las diversas iniciativas de estandarización de la RSC han considerado esta cuestión y como lo han hecho. Así, por ejemplo, en este nivel se evalúa quién ha participado en la construcción de los indicadores de la Global Reporting Initiative (GRI) o de la SA8000. A nivel micro, o al nivel de la empresa, la mayor parte de trabajos que han abordado la cuestión del gobierno corporativo lo han hecho desde un enfoque accionarial. Así, el gobierno corporativo ha estado centrado en definir las estructuras, instrumentos y mecanismos de control que pueden utilizar los accionistas para asegurar el comportamiento directivo. Otros trabajos desde la teoría de los *stakeholders*, han analizado y valorado los diversos grupos de interés. Así, el trabajo clásico de Mitchell, Agle and Word (1997) se centra explícitamente en la identificación de los grupos de interés a partir de determinados atributos; son el poder, la legitimidad y la urgencia las que explican el carácter latente, expectante o definitivo de un grupo de interés.

Como hemos señalado, en un enfoque pluralista, el gobierno corporativo se entiende como un sistema político en el que se definen las estructuras, los procedimientos o las normas mediante las que se gobierna la empresa, dando cabida a que otras partes interesadas influyan en las decisiones y en el control básico de la organización. La legitimidad ética de este enfoque proviene fundamentalmente de la ética discursiva, como ética de la responsabilidad. El principio fundamental de la ética para J. Habermas es que sólo son válidas aquellas normas de acción con las que podrían estar de acuerdo todos los posibles afectados por las consecuencias de esa norma si pudieran participar en un diálogo bajo ciertas condiciones. Estas condiciones mínimas para el diálogo se podrían resumir en tres; en que todos los afectados pudieran participar desde condiciones de simetría (sobre todo conocimiento de las circunstancias y consecuencias razonablemente esperables), en que tuvieran iguales oportunidades de expresar sus intereses, para poner en cuestión cualquier afirmación sin

² Recogería las dos acepciones anglosajonas del término responsabilidad, *responsability* y *accountability* (Tortosa, 2009).

coacciones directas o indirectas y en que todos desearan aclarar en serio si la norma es justa y no acudieran al diálogo con un interés estratégico particular, sino buscando un interés universalizable (Habermas, 1993).

Así, desde una ética de la responsabilidad, no existen respuestas únicas para todos los contextos y situaciones y ello, la hace especialmente válida para el mundo global en el que las empresas operan hoy, puesto que permite a las empresas valorar las consecuencias de las decisiones que toma adaptándolas al marco económico, social, político y legal en el que la empresa desempeña su actividad. Pero, por ello mismo, no está exenta de sombras pues la legislación puede ser ambigua o incompleta de forma que algo puede ser legal pero no justo de acuerdo a la madurez ética de una sociedad. El peligro puede consistir en que la ambigüedad la hace especialmente propensa al pragmatismo y a olvidar sus convicciones esenciales, al todo vale y al nada es válido por sí mismo. Para no convertirse en una RSC de cosmética rápida requiere que el diálogo con los diversos grupos de interés que debe nutrir la respuesta adecuada a cada situación sea un elemento constituyente de la RSC y no solo un mero instrumento estratégico.

Hay que advertir que esta exigencia de la ética del discurso ha de entenderse siempre como una idea regulativa, es decir como un principio de acción que debe dirigir la actividad empresarial aún a sabiendas de que su aplicación completa no es posible en la práctica. Primero, porque a la hora de actuar en la empresa es preciso mediar la racionalidad comunicativa del diálogo, con la racionalidad estratégica que garantice los resultados; segundo, porque es evidente que no todos los hipotéticos implicados podrían participar con las mismas condiciones, tendrían la misma información, ni la misma formación para interpretar los datos. Pero es precisamente en este ámbito en el que hay que buscar mecanismos para hacer partícipes a los afectados, hacer valer sus intereses, sabiendo que no todos pueden tener voz. Por eso, son enriquecedoras las aportaciones que recogen propuestas como foros de opinión virtuales, encuestas periódicas, certificados formalizados de sostenibilidad, consultores en RSC o comités éticos pluridisciplinarios que tomarían el ejemplo de los comités éticos hospitalarios.

En síntesis, desde la RSC ciudadana, el gobierno corporativo como sistema político que da cabida a las partes interesadas debería construirse, para dotarse de legitimidad, desde una ética de la responsabilidad. En la empresa, la ética del discurso implicaría además que el diálogo no es imagen o cosmética. En una RSC que forja un carácter ciudadano el criterio básico de atención es la legitimidad y la base de inclusión o exclusión es ética, en una RSC cosmética el criterio básico es el poder y la base de inclusión y exclusión es meramente instrumental (Mitchell *et al.* 1997; Scherer y Palazzo, 2007). Además, en una RSC ciudadana el proceso de deliberación, el cómo se alcanza y fija una decisión, adquiere tanto o más relieve que el resultado de la decisión misma (Habermas, 1998). De hecho la legitimidad de una decisión descansa en la calidad discursiva del proceso de decisión, en su legitimidad democrática (Habermas, 1998).

La calidad del diálogo no depende tanto del número de grupos de interés tomados en consideración -por ejemplo, del número de ONGs que participan- sino del deseo y capacidad de la empresa de participar en un diálogo en el que se intercambian argumentos, de ocuparse de retos sociales más amplios, más allá de la presión inmediata de un grupo de interés, y de la transparencia y apertura de cuentas en cada uno de los procesos de implementación

de su RSC (Scherer y Palazzo, 2007). Esta calidad del diálogo -basado en la transparencia y que potencia el intercambio de argumentos- resulta imprescindible para la construcción de una RSC coherente. La calidad del diálogo, no asegura un consenso entre la empresa y los grupos de interés, pero sí que asegura que los grupos de interés pueden argumentar a la empresa sobre sus dudas, incertidumbres, discrepancias, riesgos o incoherencias en materia de RSC.

En cualquier caso la posibilidad de participación estará siempre condicionada por la posibilidad de acceso a los datos y resultados, lo que justifica la segunda propuesta de este trabajo que hace referencia al control de **los resultados de las empresas y la RSC**. Puede definirse como la identificación, el análisis y la respuesta equilibrada en relación con los compromisos de la empresa en una triple dimensión, social, medioambiental y económica. Estos compromisos pueden venir derivados de las leyes o regulaciones, de las expectativas de los grupos de interés, y de acciones voluntarias derivadas del propio modelo de empresa o de valores corporativos.

Como señala Galbreath (2006) una característica clave de la RSC ciudadana es que las expectativas y preocupaciones de los grupos de interés se incorporan en el proceso de toma de decisiones como un input en la definición de la estrategia empresarial, pero también implica que las empresas buscan mecanismos para medir y evaluar así como para dar cuenta, de forma transparente, sobre sus resultados económicos, sociales y medioambientales de forma accesible a sus grupos de interés.

La responsabilidad como dar cuentas implica dar una mayor información sobre las actuaciones y comportamientos de las empresas. Pero implica, sobre todo, mejor información para que puedan conocerse los compromisos de la empresa de forma clara y transparente. Debería incluir, tratándose del mundo empresarial, objetivos, indicadores, estándares y medidas alcanzadas, que permitan evaluar la eficacia y eficiencia de la empresa en cada una de sus dimensiones y que permitan valorar la evolución positiva o negativa en esos compromisos. Así, aunque se encuentra hoy en día una triple cuenta de resultados, la calidad y concreción de la información proporcionada es muy variable.

Además la RSC ciudadana debería adaptarse para ser transparente para los diversos "ciudadanos". Mientras el dar cuentas a los inversores institucionales puede obtenerse a través de la pertenencia a índices de sostenibilidad, adhesión a normas internacionales o acreditaciones, los consumidores, sin embargo, requieren de mecanismos que les informen de manera más sencilla como podrían ser el etiquetado y las marcas socialmente responsables. Sólo algunos, ONG's o instituciones universitarias por ejemplo, cuentan con capacidad para analizar y evaluar los amplios y diversos Informes de RSC.

En síntesis, la segunda cuestión nos lleva a plantear que para poder evaluar la RSC ciudadana es necesario conocer qué nivel de evaluación y control de los resultados se permite a los grupos de interés, es interesante conocer no solo la cantidad de información sino la calidad de la información, debe evaluarse si es posible conocer la eficacia y eficiencia de la empresa en las dimensiones social, medioambiental y económica a través de la presentación de objetivos, indicadores y estándares; finalmente, la transparencia tiene exigencias distintas para diversos grupos de interés en función de su capacidad para analizar y evaluar la información.

Tabla 1. ¿Qué carácter forja su RSC? Opción estética versus opción ciudadana

		Carácter estético	Consecuencias en las empresas	Carácter ciudadano
Cuestiones sobre gobierno	Ante quién responde la RSC y con quién se dialoga	Ante el grupo poderoso que puede impactar en la empresa Base instrumental	La RSC reacciona ante el grupo que ejerce poder o que puede ejercerlo pero no se cuestiona quién está legitimado	Ante la legitimidad del grupo. Base ética de inclusión
	Qué razones y argumentos se utilizan para la inclusión o exclusión de un grupo	Argumentación económica. Un grupo es considerado si repercute positivamente en el corto o largo plazo en los resultados de la empresa	Se utilizan criterios de notoriedad e imagen para aceptar o rechazar una solicitud Se pide exclusividad para “patrocinar” una acción Se mide el interés en función del retorno esperado	Se utilizan argumentos de tipo ético para valorar si se debería dar respuesta o no a un grupo de interés
Cuestiones sobre control	Con qué claridad se dialoga y en que direcciones (unidireccional o no)	El externo tiene dificultad para conocer el nivel de respuesta en términos de RSC	La información que se ofrece es escasa; no se puede evaluar el nivel de RSC alcanzado ni el propuesto. La empresa define la comunicación en cuanto al contenido y amplitud y es unidireccional	El externo puede conocer no sólo el estado de la RSC sino también su evolución y trayectoria de compromiso
	Cómo se construye la coherencia	Desequilibrios e incoherencias en la respuesta que no se somete al diálogo con los interesados	Por ejemplo se es solidario a través de diversas ONGs pero se tienen fuertes conflictos con los empleados. Se es sostenible y “verde” pero no se consideran las reclamaciones de los clientes	Proceso de diálogo con actores de diversos orígenes que permite construir coherencia.

3. Evaluando la RSC ciudadana en la cadena de suministros del sector textil español

Pero en qué medida existe una RSC ciudadana tal y como la hemos descrito y cómo podemos evaluar la RSC de la empresa tanto en términos de su nivel de transparencia al “dar cuentas” como en su nivel de incorporación de los diversos grupos de interés en su diálogo. Con esta finalidad hemos analizado la RSC de cuatro de las principales empresas españolas del sector textil³ a través de los informes de progreso (IP) presentados en los años 2005⁴ a 2007. Las tres empresas están adheridas a la red española del PMNU desde su fundación.

Para evaluar la RSC se han utilizado diversos indicadores sobre la transparencia informativa y sobre la involucración de grupos en el diálogo en materia de RSC respecto a las cadenas de suministros. Así, se ha estudiado si cada una de las organizaciones ofrece información detallada, extensa y estable y si los IP recogen la participación de diversos grupos de interés y en qué niveles participan.

Así, para evaluar el nivel en el que la empresa da cuentas de forma transparente se ha analizado en qué medida la información suministrada permite determinar el riesgo en materia de RSC en la cadena de suministros. Concretamente si existe información sobre el número de países y el porcentaje de suministro en cada país con riesgo, el número de proveedores-suministradores, si existe una valoración del riesgo país, si se conocen los principios de conducta de la entidad y el porcentaje de suministradores adheridos a ellos, si se verifica internamente el cumplimiento del código de conducta y qué porcentaje cumplen la verificación interna, si existe verificación externa y tipo y si se conoce el nombre del verificador así como el porcentaje de verificación externa, si se conocen las consecuencias de la verificación y si hay medidas de mejora. Finalmente se ha considerado si se permite subcontratar a los suministradores.

Mango e Inditex suministran la información más detallada, extensa y estable que nos permite conocer y describir las cadenas de suministradores y su evolución. Destaca de Mango que en 2007 se provee sólo en doce países a través de 145 proveedores. A modo de ilustración la [Tabla 2](#) recoge la procedencia de suministros de la empresa Mango. La información permite conocer con extensión las características de aprovisionamiento de la compañía y la estabilidad informativa permite evaluar la evolución en la procedencia de los suministros a lo largo del tiempo.

³ El sector textil en España es especialmente interesante en términos de RSC ya que presenta una elevada deslocalización, el valor de la marca y de la reputación es muy elevado y el riesgo en la cadena de suministros puede tener un impacto incalculable y ha recibido especial atención por parte de otros actores (ver informes de Intermon Oxfam sobre el trabajo precario en las cadenas del textil).

⁴ El año 2005 es el primer año de presentación de Informes de Progreso dentro de la Red Española del Pacto Mundial.

Tabla 2. Origen de los suministros de prendas Mango

Países	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)
China	58,42%	54,95%	45,52%
Marruecos	21,75%	19,49%	23,06%
India	8,53%	6,14%	4,72%
Turquía	2,15%	6,66%	11,01%
España	2,50%	1,65%	1%
Bulgaria	1,72%	3,49%	-
Pakistán	0,77%	1,40%	2,31%
Vietnam	0,35%	3,83%	7,15%
Bangladesh	1,44%	0,35%	0,64%
Sri Lanka	0,23%	0,63%	0,38%
Camboia	1,91%	0,44%	0,76%
Indonesia	-	-	2,57%
Otros	0,23%	0,97%	0,88%

Fuente: Memoria de sostenibilidad de Mango 2005, 2006, 2007

La concentración de proveedores en Mango contrasta con la dispersión relativa de Inditex, pues a pesar de sus objetivos de concentración, el número de proveedores supera los 1100 en 2008. Su reparto geográfico aparece recogido en la [Tabla 3](#).

Tabla 3. La cadena de suministros de Inditex

Datos de 2006	Nº de prov. directos	% un
Europa:	806	57% de la producción
- Oeste	689	
- Este	13	
- Turquía	104	
Asia:	333	36% de la producción
- India	152	
- Bangladesh	18	
- China	162	
América Central	6	2% de la producción
América del Sur	28	
África: Marruecos	87	6% de la producción

Fuente: Memoria de Inditex 2007

En Inditex resaltamos la definición de objetivos cerrados en materia de RSC y de su nivel de alcance tal y como se recoge en la [Tabla 4](#).

Tabla 4. Objetivos de Inditex en la cadena de suministros

Objetivos 2006-2007	% objetivo alcanzado	Objetivos 2007-2008
Concentrar el número de fabricantes y talleres externos	Obj: 1300 Rdo:1260 %=103%	Aumentar concentración en: Marruecos, Turquía, India, Bangladesh y China
Incrementar el número de unidades fabricadas por taller	Obj: 15% Rdo:32% %=213%	En 20%
Evaluar el rating de los fabricantes que concentran al menos el 75% (unid)	Obj: 75% Rdo:97% %=129%	95%
Realizar 412 auditorías para verificar el cumplimiento de los "Planes de acción correctivos"	Obj: 412 Rdo:352 %=85%	237 auditorías de seguimiento del Plan

Fuente: Memoria de Inditex 2005, 2006, 2007

En ambas empresas, Mango e Inditex, hay información sobre códigos de conducta, verificación interna y externa y entidad auditora. La [Tabla 5](#) recoge el grado de verificación interna y externa de los suministradores de la empresa Mango.

Tabla 5. Verificaciones de los suministros de prendas Mango

País	Control de calidad en planta			Auditoría Interna			Auditoría Externa		
	05	06	07	05	06	07	05	06	07
China	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Marruecos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
India	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2º s 06	✓	✓
Turquía	✓	✓	✓	1ers 07	2º s 07	✓	1ers 07	2º s 07	✓
España	✓	✓	✓	1ers 07	2º s 07	✓	1ers 07	2º s 07	✓
Bulgaria	✓	✓	n.d	1ers 07	2º s 07	n.d	1ers 07	2º s 07	n.d
Pakistán	✓	✓	✓	2º s 06	✓	✓	2º s 06	✓	✓
Vietnam	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2º s 06	✓	✓
Bangladesh	✓	✓	✓	2º s 06	✓	✓	2º s 06	✓	✓
Sri Lanka	✓	✓	✓	2º s 06	✓	✓	2º s 06	✓	✓
Camboia	✓	✓	✓	2º s 06	✓	✓	2º s 06	✓	✓
Otros	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2º s 06	2º s 07	1ers 08

Fuente: Memoria de sostenibilidad de Mango 2005, 2006, 2007

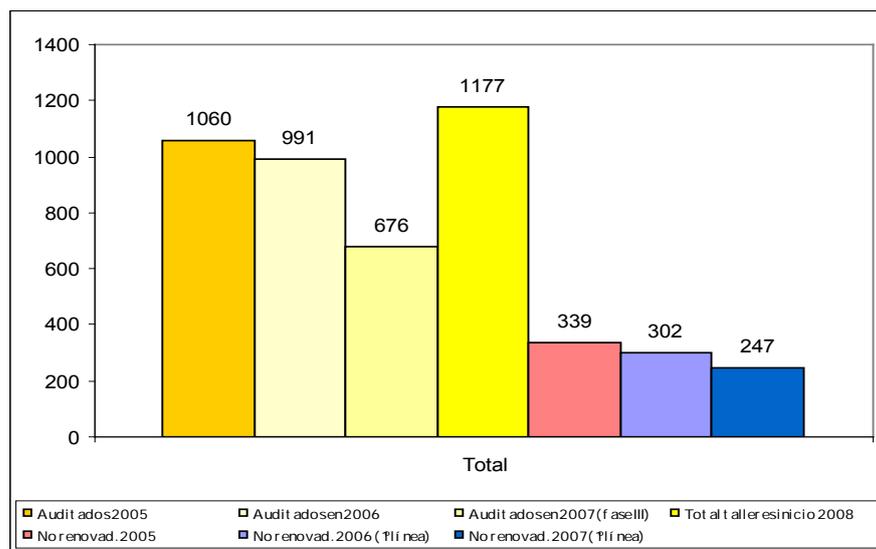
En Inditex, la verificación permite clasificar los talleres en grupos de riesgo y hacerla pública; sin embargo, solo se conoce el cumplimiento en la primera línea de suministro. Resaltamos la transparencia sobre el número de talleres que no renuevan aunque no se diferencian las causas comerciales de las de RSC⁵.

En el caso de Inditex subrayamos, adicionalmente, la creación de un ADN corporativo en función de los resultados evaluados y verificados en materia de RSC. Así, la compañía define las siguientes fases en la valoración del desarrollo de relaciones con un suministrador:

- **Fase I: *pre-assesment*.** Responsable: comprador de Inditex y Candidato.
- **Fase II:** información sobre capacidad de producción, calidad, seguridad y salud del producto, cumplimiento códigos. Responsabilidad: candidato.
- **Fase III: *Pre-rating*:** apto o no apto: Responsable: comprador y Departamento de RSC.
- **Fase IV:** en función del resultado se empieza la normalización del potencial proveedor. Responsable: Comprador.
- **Fase V:** Auditorías de calidad, seguridad y salud y códigos. Responsable: RSC y Auditores externos.
- **Fase VI:** Valoración definitiva del candidato. Pasa a formar parte del ADN corporativo.
- **ADN Corporativo:** *rating* de riesgo de proveedores A, B, C y D. Planes de acciones correctivos. Control: apto o abandono.

Los Gráfico 1 y 2 muestran para el caso de Inditex el resultado y consecuencias de las verificaciones externas e internas y la composición de ese ADN corporativo para los años 2005 a 2007.

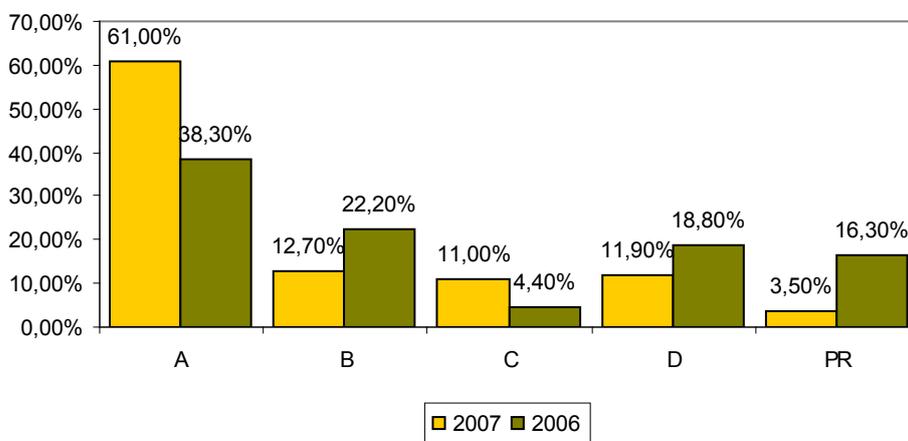
Gráfico 1. Auditorías de las cadenas de suministros de Inditex 2005-2007



⁵ Destaca que en el 2007 no renuevan más de un 20% de los talleres.

Los talleres tipo A son aquellos que cumplen y verifican todos los parámetros del estándar de la compañía, los talleres B se caracterizan por algún incumplimiento no relevante, los talleres C incumplen algún aspecto no excluyente del estándar, y los talleres D incumplen varios aspectos relevantes. Por último, los talleres PR recogen aquellos que no han recibido todavía una calificación por parte de la entidad.

Gráfico 2. ADN corporativo de la cadena de suministros de Inditex 2006-2007



En el caso de Cortefiel, la información disponible permite conocer algunos datos sobre la cadena de suministro como el número de países en los que opera pero sin detallarse el porcentaje de suministro en cada uno de ellos y la evolución; tampoco es posible valorar los riesgos pues la verificación externa de los códigos se ha iniciado pero es parcial y las condiciones de subcontratación de los suministradores poco explícitas. La información de El Corte Inglés es escasa y poco detallada. Con aproximadamente 6000 suministradores fuera de España para toda su actividad, no se conoce su distribución por áreas de negocio ni geográfica. Se conoce el código de conducta de El Corte Inglés pero no el porcentaje de suministradores que lo han suscrito y, en el 2007, se ha iniciado con carácter piloto la verificación. Con la información disponible es difícil evaluar la RSC en Cortefiel y El Corte Inglés.

Por último, la [Tabla 6](#) recoge la comparación a nivel de transparencia informativa de las cuatro compañías consideradas. A pesar de las cuatro compañías son firmantes del Pacto Mundial e impulsoras de la Red Española, su orientación al dar cuentas y al ofrecer información es claramente diferente en amplitud y extensión y evoluciona, al menos por el momento, de forma divergente.

Tabla 6. Transparencia informativa en las cadenas de suministro del sector textil español

Características analizadas	Mango	Cortefiel	Inditex	El Corte Inglés
Existen datos e información sobre:				
el nº de países	Sí	Sí	Sí	Sí
el % suministro en países riesgo	Sí	No	Sí	No
el nº proveedores	Sí	No	Sí	Sí
valoración del riesgo país	Sí	Sí	Sí	No
principios de conducta de la entidad	Sí	Sí	Sí	Sí
% de suministr adheridos a los ppios	Sí	Sí	Sí	No
Existe verificación interna	Sí	Sí	Sí	No
% de verificación interna	Sí	Sí	Sí	No
Existe verificación externa y tipo	Sí	Parcial	Sí	No
Se conoce el nombre del verificador	Sí	Parcial	Sí	No
% verificación externa	Sí	Parcial	Sí	No
Existen consecuencias de la verificación	Sí	Parcial	Sí	No
Medidas de mejora	Sí	Parcial	Sí	No
Subcontratas a los suministradores	Sí	Parcial	Sí	No

Fuente: elaboración propia a partir de los Informes de progreso de las compañías

En segundo lugar, se ha analizado si los informes recogen la participación de otros grupos de interés y en qué niveles participan. Se incluye también la información sobre el/la responsable de RSC y su posición en la estructura de gobierno y dirección de la entidad. En este sentido, en Mango destaca la creación de un departamento de RSC en 2002 y desde 2007 hay un responsable de RSC en el Consejo de Administración incorporándose, por tanto, a la estructura de gobierno. Respecto a Cortefiel, tiene constituido desde 2007 un Comité de Ética, Cumplimiento y Arbitraje con una composición interna multidisciplinar (hasta entonces comité de RSC) sin explicitar su posición en la estructura de la entidad. En El Corte Inglés el Comité de RSC se hace explícito en el 2007.

Respecto al diálogo con otros actores, Mango inicia contactos en 2002 con la ONG, SETEM⁶ con la que sigue colaborando. Se incorporan al diálogo otras ONGs. Posteriormente incorpora a CCOO y la *Multi-fibre agreement* plataforma de diálogo con trabajadores y comunidades locales del sector. Singularizamos de Mango que el diálogo tiene indicios de realizarse en una doble dirección. Así, el diseño de sus políticas de aprovisionamiento disminuye los riesgos sociales limitando el número de proveedores, la subcontratación y fijándoles plazos que permitan planificar la producción. También el diálogo aparece en los casos de incumplimientos del código⁷. Mango monitoriza el cambio en el proveedor, nego-

⁶ Coordinadora de la campaña Ropa Limpia en España.

⁷ Sólo la emergencia social genera la ruptura de relaciones si no hay una acción correctora inmediata.

cia acciones, plazos y apoyo técnico. Por último, la elección de la auditora de talleres ha tenido en cuenta la opinión de SETEM. En Inditex sobresalen los clusters cuyo objetivo es conseguir un espacio efectivo de diálogo en entornos sociolaborales muy complejos. Los clusters están compuestos por redes de relaciones entre fabricantes, organizaciones empresariales, sindicatos locales e Inditex.

En Cortefiel y El Corte Inglés no aparecen datos claros de su diálogo. En el último caso, aunque declara haber iniciado la colaboración con diversas ONGs no se explicita el tipo de colaboración ni objetivo.

Por tanto, Mango destaca por un diálogo en doble dirección, que afecta a las decisiones de aprovisionamiento y se ilustra también en los casos de incumplimiento. Inditex se distingue por la figura de los clusters, redes de relaciones sociales entre sindicatos, fabricantes y organizaciones empresariales

5. Conclusiones

Hemos defendido en este trabajo que la Responsabilidad Social Corporativa puede y debe ayudar a reconstruir la confianza en las empresas que la crisis mundial de estos años ha erosionado. Hemos argumentado que para hacerlo es necesario que las empresas consideren la RSC como algo más que una etiqueta, que proporciona imagen y notoriedad. Hemos sostenido que la RSC capaz de devolver la confianza en el mundo empresarial es la que permite forjar un carácter ciudadano a la empresa. Este carácter se construye entre otras cosas en función de quién participa en las decisiones de gobierno de la empresa y con qué claridad, permite la empresa, que los diversos grupos de interés conozcan lo que hace.

Así, respecto al primer aspecto, hemos argumentado que el gobierno corporativo como sistema político que da cabida a las partes interesadas debería construirse, para dotarse de legitimidad, desde una ética de la responsabilidad y en ella, el criterio básico de atención es la legitimidad y la base de inclusión o exclusión es ética y no, meramente instrumental. La calidad del diálogo está basada en el intercambio de argumentos y exige transparencia y claridad para la construcción de coherencia en RSC. Surge así, la segunda cuestión, que nos lleva a plantear que para poder evaluar la RSC ciudadana es necesario conocer qué nivel de evaluación y control de los resultados se permite a los grupos de interés, no solo la cantidad de información sino su calidad.

Con el fin de profundizar en el tipo de RSC seguido por entidades españolas hemos ofrecido el análisis de cuatro casos dentro del sector textil, pionero en la aplicación de criterios de RSC que revela algunas conclusiones importantes.

La primera conclusión es que no existe un estándar sobre qué es un informe transparente. Los informes son muy dispares en su nivel de transparencia y en el tratamiento de la información tanto en cuanto a los países desde los que se suministra, a su relevancia economi-

ca o el volumen sobre el total de suministros. También la información relativa al número y tamaño de talleres suministradores es muy heterogénea. Hay una excesiva diferencia en la amplitud y calidad de la información entre firmantes del PMNU.

En segundo lugar, todas las empresas reconocen claramente el riesgo que supone la cadena de suministro en determinados países y manifiestan controlarlo, aunque lo hacen de diversas maneras. Tampoco en esto hay un criterio claro. Una fortaleza importante de Mango es que su política de aprovisionamiento reduce riesgos, tanto por los plazos de producción, como por el tamaño de los talleres como por las normas de la compañía sobre la subcontratación. En este caso es relevante que los criterios de RSC repercuten en la toma de decisiones estratégicas.

En tercer lugar, cabe destacar que la aplicación de RSC en la cadena de suministros es lenta y progresiva en todos los casos. Se evidencia que el horizonte temporal de la RSC de sus efectos y consecuencias es largo. Mango, siendo una de las pioneras se ha centrado prioritariamente en las prendas de vestir sin informar sobre otras actividades del grupo. Inditex, con un esfuerzo notable en la definición de su ADN corporativo ha focalizado el esfuerzo sólo en la primera línea de suministro no en los subcontratistas de los suministradores.

Por último, la incorporación de los grupos de interés en la toma de decisiones es la asignatura pendiente. Aunque casi todas las compañías han establecido diálogos con diversos actores son todavía poco estables y desconectados de la estructura de toma de decisiones de la empresa.

Bibliografía

- Basu, K y Palazzo, G. 2008. «Corporate Social responsibility: a process model of sensemaking», *Academy of Management Review*, 33 (1): 122-136.
- Conill, J. 2004. «Horizontes de economía ética», Ed. Tecnos, Madrid.
- Cortina, A. 1997. «Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía», Alianza Editorial, Madrid.
- Cortina, A. 2008. «Lo justo como núcleo de las ciencias morales y políticas. Una versión cordial de la ética del discurso», *Real Academia de Ciencias Morales y Políticas*, Madrid.
- Freeman, R.E. 1984. «Strategic Management: a stakeholder approach», Pitman Publishers, Marshfield, M.A.
- Galbreath, J. 2006. «Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations», *Corporate governance*, 6(2):175-187.
- Habermas, J. 1993. «Remarks on discourse ethics». In *Justification and applications: 19-111*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Habermas, J. 1998. «Three normative models of democracy». In *the inclusion of the others: 239-252*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Informe de Progreso de la compañía Cortefiel (2005, 2006, 2007), página web de Asociación Española del Pacto Mundial, <http://www.pactomundial.org>
- Informe de Progreso de la compañía El Corte Inglés (2005, 2006 y 2007), página web de Asociación Española del Pacto Mundial, <http://www.pactomundial.org>
- Intermon Oxfam: «El reto de la moda: hacia una estrategia empresarial coherente con la RSC», *Actas del seminario Moda y Trabajo*, Julio 2004.
- Intermon Oxfam: «Más por menos: el trabajo precario de las mujeres en las cadenas de producción globalizadas», *Informes*.
- Intermon Oxfam: «Moda que aprieta: la precariedad de las trabajadoras de la confección y la responsabilidad social de las empresas», *Informes*.
- Mitchell, R.K.; Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997): «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts», *Academy of Management Review*, 22 (4): 859-886.
- Memoria de sostenibilidad de Inditex S.A. (2005, 2006 y 2007).
- Memoria de sostenibilidad de Mango MNG Holding, S.L. (2005, 2006, 2007).
- Rodríguez, J.M. 2008. «Modelo stakeholder y responsabilidad social: el gobierno corporativo global», *M@n@gement*, 11(2):81-111.

Scherer, A.G. y Palazzo, G. 2007. «*Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a Habermasian perspective*», *Academy of Management Review*, 32 (4): 1096-1120.

Sennett, R. 2006: «*La cultura del nuevo capitalismo*», Ed. Anagrama, Barcelona.

Tortosa, E. 2009. «*Responsabilidad social de la empresa: un nuevo modelo de empresa*», en Menguzzato, M (Coord): *La dirección de empresas ante los retos del s.XXI.*, Ed. Universitat de València: 607-619.