

Cuadernos de la Cátedra
"la Caixa" de Responsabilidad
Social de la Empresa y
Gobierno Corporativo

Nº 7
Junio de 2010

LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RSC EN LA CADENA DE VALOR

Lena Strandberg

Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad
Social de la Empresa y Gobierno
Corporativo

Cuaderno Nº 7 - Junio de 2010

LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RSC EN LA CADENA DE VALOR

Agradecimiento

La autora desea expresar su agradecimiento al Profesor Antonio Argandoña, sin cuya contribución este cuaderno no hubiera sido posible.

Índice

INTRODUCCIÓN	7
CASOS DE EMPRESAS	9
LOS DESAFÍOS EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA RSC EN LA CADENA DE VALOR	15
Una plétora de estándares y directrices	15
Conflicto entre el cumplimiento de las normas internacionales y el respeto a las demandas locales	15
Distintas interpretaciones de la responsabilidad social corporativa	16
Complicaciones en las relaciones con los proveedores	17
Asegurar el cumplimiento	17
Falta de transparencia y gestión de comunicación	17
Posición de poder	18
¿CÓMO DESARROLLAR LA RSC EN LA CADENA DE VALOR?	19
Identificar la cadena de valor	19
Analizar los riesgos	19
Desarrollar una política de RSC	20
Desarrollar y aplicar sistemas y herramientas para el seguimiento	22
Asegurar la implementación y la mejora continua	23
Comunicar externamente e internamente	24
CONCLUSIONES	27
REFERENCIAS	29

INTRODUCCIÓN

Debido a la globalización de la economía, las empresas están cada vez más involucradas en una compleja red de cadenas internacionales de proveedores y clientes. Paralelamente, las empresas compradoras son consideradas responsables de los problemas ambientales y sociales de sus productos, aunque no sean causados por ellas sino por sus proveedores. En respuesta a estas demandas de responsabilidad, las empresas se ven obligadas a integrar las normas ambientales y sociales en su gestión del abastecimiento.

Numerosas iniciativas empresariales han sido creadas para hacer las cadenas más sostenibles. Su objetivo es promover la responsabilidad social de las empresas mediante la cooperación con los socios de la cadena de valor. Sin embargo, la lista de temas relevantes es larga y la mayoría son urgentes.

Cuestiones como el trabajo infantil, el trabajo forzoso, el uso de productos tóxicos y las emisiones de carbono son más conocidas que otras como la falta de agua y los impactos a la biodiversidad, los cuales han empezado a recibir atención recientemente.

La decisión de promover una cadena de valor responsable puede deberse a distintas razones. Unas empresas responden a la presión externa de las organizaciones de la sociedad civil para proteger su reputación. Otras reaccionan ante las regulaciones que están ya en vigor o a las que están siendo desarrolladas: de este modo, las empresas quieren evitar riesgos legales y a la vez intentar obtener los beneficios de ser las primeras de su sector en el tema. Otras quieren tener más control sobre sus proveedores, por ejemplo para poder ser capaces de garantizar la seguridad o la calidad de su producto. Algunas pretenden lograr los beneficios que la implementación de la RSC puede conllevar, como el aumento de la capacidad y la reducción de costes; o buscan ganar nuevos negocios y nuevos inversores, mientras que otras intentan aumentar la eficiencia o promover la innovación en la cadena. Además, las hay que tienen motivos éticos y sociales para poner énfasis en los temas sociales y ambientales, quizá por razones personales de los propios directivos o porque piensan que, al fin y al cabo, es la manera más eficaz de dirigir.

Quizás uno de los avances más importantes en el planteamiento de la gestión de los últimos años ha sido la constatación de que las empresas individuales ya no compiten como entidades independientes, sino más bien como cadenas de valor. Al fin y al cabo, las empresas no pueden 'ignorar' la responsabilidad que se supone en la cadena de valor. Y esto nos obliga a pensar cómo pueden llevarla a cabo.

En el anterior cuaderno, titulado "La responsabilidad social corporativa en la cadena de valor", explicamos el desarrollo del modelo, los temas principales y los riesgos y beneficios relacionados. Este cuaderno comienza donde el último nos dejó, intentando contestar a la pregunta sobre cómo implementar la responsabilidad social corporativa (RSC) en la cadena de valor. Para ello, recurriremos a ejemplos de empresas que ya están actuando en este proceso. El texto presenta los desafíos que supone la implementación de la RSC y sugiere pasos que puedan ser utilizados como un esquema para el proceso. El objetivo del cuaderno es motivar a más empresas a diseñar e implementar estrategias de RSC en su cadena de valor.

Numerosas iniciativas empresariales han sido creadas para hacer las cadenas más sostenibles con el objetivo de promover la responsabilidad social de las empresas mediante la cooperación con los socios de la cadena de valor.

Quizás uno de los avances más importantes en el planteamiento de la gestión de los últimos años ha sido la constatación de que las empresas individuales ya no compiten como entidades independientes, sino más bien como cadenas de valor.

CASOS DE EMPRESAS

Son ya bastantes las empresas que están desarrollando códigos de conducta, individualmente o junto con otras compañías, entidades u organizaciones. Aquí queremos dar algunos ejemplos de distintas iniciativas y destacar las buenas prácticas que llevan a cabo.

IKEA

La cadena de muebles y de decoración del hogar IKEA es conocida por sus precios y sus diseños. La empresa fue fundada en Suecia en 1943 por Ingvar Kamprad, y aún pertenece a la familia Kamprad. IKEA obtuvo en 2009 un ingreso operativo de 3.886 millones de dólares, y tiene 1.500 proveedores en 55 países, de los cuales aproximadamente un 60% están ubicados en Europa, un 30% en Asia y un 3% en América del Norte.

Debido a la creciente atención al proceso de producción, a la publicidad negativa relacionada con sus proveedores y a su política de empresa, IKEA desarrolló un código de conducta, "*The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products*" (IWAY), y creó un consejo, "*IWAY Council*", liderado por el director de IKEA. El código define lo que IKEA exige a sus proveedores y lo que ellos pueden esperar de la empresa. El punto de partida del proceso es la puesta en práctica conjunta con sus proveedores de la estrategia de sostenibilidad de IKEA en su cadena de valor.

Durante la implementación del IWAY, IKEA intenta comunicar a sus proveedores una serie de procedimientos perfectamente definidos, junto con una división clara de las distintas tareas. La empresa, particularmente los auditores y los equipos de compras, controlan todo el proceso diario relacionado con el código; la única excepción es el uso ocasional de auditorías externas.

En el primer paso del procedimiento, y para facilitar su implementación, IKEA intenta asegurar que el proveedor haya recibido toda la información necesaria respecto a los requisitos de RSC. Además, subraya los beneficios posibles para el proveedor, tales como la oportunidad que supone recibir asistencia para crear un buen funcionamiento de las rutinas ambientales y sociales. De este modo, IKEA intenta motivarle a seguir el proceso. Si un proveedor muestra una actitud negativa hacia el código, no será incluido en los siguientes contratos.

Cuando un proveedor ha sido elegido, y antes de la primera entrega, se realiza, en las instalaciones del proveedor, una auditoría a cargo de auditores propios de IKEA. Esa auditoría consiste en entrevistas con los empleados y los representantes de la dirección, todos ellos seleccionados al azar, así como en una revisión de la documentación relevante y en una inspección del establecimiento.

Una parte importante de la implementación son los esfuerzos para fomentar la participación del grupo de compras, y animarles a priorizar los asuntos del IWAY en su trabajo. Este grupo recibe una formación que destaca las razones que justifican la implantación del código de conducta y las posibles consecuencias de su incumplimiento.

IKEA pone especial énfasis en la información y la motivación de los grupos relevantes internos y de los proveedores con resultados positivos. La formación se enfoca en temas medioambientales y sociales, técnicas de auditorías, regulaciones ambientales locales y cultura e idiomas del lugar donde opera el proveedor. Además, promueve el intercambio de conocimiento y de buenas prácticas entre las personas involucradas, especialmente entre los equipos de auditoría y de compras, así como entre las personas que integran estos últimos. Para animar a los equipos de compras a dar prioridad al cumplimiento del código, la empresa lo ha incluido como uno de sus objetivos, junto con los precios, los resultados de calidad y otras variables relevantes para las decisiones de compra. Además, cada equipo tiene designado un impulsor, que se encarga de promover los temas de RSC en su equipo.

Para asegurar la calidad de las auditorías, los propios auditores son a su vez auditados por un grupo de cumplimiento y monitorización. Ese grupo realiza formación y da *feedback* al equipo de auditores, y utiliza también auditorías externas para asegurar su calidad. Gracias a esas auditorías externas, la empresa descubrió que algunas áreas estaban utilizando niveles de criterios demasiado bajos, por lo cual IKEA tuvo que capacitar a algunos auditores para aumentar su competencia y volver a auditar a los proveedores en cuestión.

Debido a la creciente atención al proceso de producción, a la publicidad negativa relacionada con sus proveedores y a su política de empresa, IKEA desarrolló un código de conducta.

Una parte importante de la implementación del código son los esfuerzos para fomentar la participación del grupo de compras, y animarles a priorizar los asuntos del código en su trabajo.

IKEA es reconocido como un cliente exigente y, por ello, es una buena referencia para los otros clientes, lo que supone una ventaja competitiva respecto a otros proveedores.

Un factor importante para los proveedores es que IKEA suele firmar contratos de larga duración y ofrecer seguridad al proveedor, motivándole así a cumplir con los requisitos.

En la implementación también actúan factores específicos de la empresa, que facilitan el proceso. IKEA se beneficia de su gran tamaño, lo que supone que sea un cliente importante para muchos de sus proveedores; de ahí que esos proveedores no puedan arriesgarse a no priorizar las normas del IWAY, porque eso podría suponer perder los pedidos de la compañía. IKEA es reconocido como un cliente exigente y, por ello, es una buena referencia para los otros clientes, lo que supone una ventaja competitiva respecto a otros proveedores. Además, un factor importante para los proveedores es que IKEA suele firmar contratos de larga duración y ofrecer seguridad al proveedor, motivándole así a cumplir con los requisitos.

Buenas prácticas

- Formar al personal del departamento de compras y animar a incluir criterios de RSC en sus decisiones.
- Formar a los auditores internos y darles *feedback* de su trabajo.
- Utilizar auditorías externas para asegurar calidad y credibilidad.
- Incluir los temas ambientales y sociales en el sistema de medida de resultados para los equipos de compras.
- Asegurar que los proveedores están bien informados sobre los requisitos de RSC y destacar sus posibles beneficios.

Volkswagen puso en marcha una iniciativa de gestión sostenible de su cadena de valor en cooperación con la Universidad de Oldenburg.

VOLKSWAGEN

La fabricante alemana de coches Volkswagen (VW) fue fundada en 1937, con el objetivo de crear el coche para el pueblo. Ahora la empresa es el mayor fabricante de coches en Europa y tiene sesenta plantas de producción en 21 países alrededor del mundo. En 2009 la empresa alcanzó un total de 6,3 millones de vehículos entregados y un ingreso operativo de 108.234 millones de dólares.

La empresa puso en marcha en 2003 una iniciativa de gestión sostenible de su cadena de valor. La iniciativa fue desarrollada en cooperación con la Universidad de Oldenburg y los departamentos de medio ambiente, recursos humanos y compras de la empresa. El proyecto consistió en cuatro fases, de las cuales la primera era un análisis preliminar de los desafíos, posibilidades y riesgos que pueden ocurrir en relación con problemas medioambientales y sociales en la cadena de valor de empresas que trabajan de una manera global.

El análisis se basó en parte en estándares existentes, buenas prácticas y ejemplos de experiencias negativas de otras empresas y sectores. Los resultados del mismo fueron utilizados en el segundo paso del proceso, una serie de talleres. El objetivo de éstos era desarrollar un marco para integrar temas de sostenibilidad en la política y el proceso de abastecimiento. Además, se propusieron involucrar a los departamentos relevantes, incluyendo a los que pudieran contribuir al desarrollo de una solución sostenible y a los que iban a encargarse de obtener los resultados.

VW y la Universidad llevaron a cabo una revisión de la situación de las estrategias de compras entonces en vigor para conocer los problemas e identificar puntos de partida respecto a los temas ambientales y sociales. La revisión consistió en entrevistas con personal de los departamentos incluidos; las declaraciones fueron analizadas para identificar oportunidades y cambios necesarios. De este modo, las distintas soluciones pudieron ser organizadas en estrategias ideales, y discutidas en los talleres de trabajo. El proceso identificó cuatro fases relevantes: los requisitos normativos para la gestión de abastecimiento sostenible, la detección temprana, el proceso de abastecimiento y el seguimiento y desarrollo de los proveedores.

La cuarta y última fase del proyecto fue la integración de los proveedores del primer nivel en el proceso; se llevó a cabo mediante una encuesta, con la participación directa de cinco proveedores. La encuesta incluyó preguntas sobre la importancia que el proveedor otorgaba a temas de sostenibilidad y al uso de estándares ambientales y sociales en su empresa y en su cadena de valor. Gracias a la encuesta, VW obtuvo una idea de las necesidades de regulación de aspectos ambientales y sociales en el campo del abastecimiento. La participación de los proveedores en el taller ayudó a conocer sus puntos de vista y mejoró la posibilidad de que colaboraran en la implementación.

VW y la universidad llevaron a cabo una revisión de la situación de las estrategias de compras entonces en vigor para conocer los problemas e identificar puntos de partida respecto a los temas ambientales y sociales.

Buenas prácticas

- Colaborar con entidades que pueden apoyar la implementación, tales como universidades y grupos de interés.
- Revisar las estrategias de compras en vigor para identificar los puntos de partida respecto a temas ambientales y sociales.
- Realizar un análisis preliminar de los desafíos, posibilidades y riesgos que pueden ocurrir en relación con problemas medioambientales y sociales en la cadena de valor de empresas que trabajan global.
- Incluir los departamentos relevantes de la empresa, especialmente los que se encargarán de cumplir con lo establecido.
- Asegurar la integración de los proveedores del primer nivel en los talleres y en el proceso.

NOVARTIS

Novartis se creó en 1997 con una fusión entre dos empresas, Ciba-Geigy y Sandoz. Ahora es una multinacional en el sector farmacéutico y la biotecnología con sede en Suiza. La empresa opera en 140 países y en el año 2009 obtuvo un ingreso operativo de 45.885 millones de dólares.

Novartis fue la primera empresa farmacéutica que puso en vigor un salario digno para sus empleados a escala global. En muchos países, el salario mínimo no siempre cubre las necesidades básicas; por ello, la empresa quería ofrecer un salario suficiente para atender a esas necesidades. La política de la empresa se basa en su compromiso con el Pacto Mundial y lo que propone éste acerca de las condiciones de empleo. El objetivo del proyecto es implementar un salario para los trabajos de jornada completa que sea equivalente a, o más alto que, las necesidades básicas para un trabajador que viva en la región o la ciudad en cuestión.

El primer paso del proceso fue investigar sobre cuál sería un salario digno, para lo cual Novartis pidió colaboración a unas organizaciones de la sociedad civil en el sur de Asia e India. Los resultados indicaron notables diferencias entre los niveles de salarios y las necesidades. La pregunta clave era cómo calcular las necesidades básicas, lo que suponía decidir, por ejemplo, qué es una necesidad básica y qué se considera un producto de lujo: cómo tratar los consumos que no están de acuerdo con las costumbres religiosas; qué porcentaje debería ser destinado al ahorro, y si se debería suponer que el varón es el que sostiene la familia mientras la mujer cuida a los niños. En el cálculo del salario digno, Novartis también consultó a los grupos de interés y sus expectativas acerca de la empresa.

El departamento de recursos humanos y la organización Business for Social Responsibility (BSR) fueron los encargados de la realización del proyecto en los sesenta países donde la empresa tiene suficiente número de empleados como para que el estudio fuese viable. Los directivos locales en cada sede fueron consultados y se les dio la oportunidad de presentar estimaciones propias. Debido a las dificultades para realizar cálculos para cada país, los países fueron divididos en dos grupos, países de la OCDE y países en vías de desarrollo. Para el primer grupo utilizaron el precio de la cesta de la compra de alimentos en Estados Unidos para un varón de entre 25 y 30 años, de acuerdo con los cálculos del Departamento de Agricultura. En las estimaciones para los países en vías de desarrollo, BSR utilizó un estudio del precio de una cesta de la compra en México, y lo calculó luego para cada país. En el caso de India la diferencia en el coste de la vida entre las distintas ciudades limitó la validez de la estimación, lo que obligó a hacer cálculos locales. El proceso se mostró más costoso y lento de lo previsto, aunque también resultó ser muy útil por el *feedback* recibido de los grupos de interés. La participación de estos grupos fue importante para la definición del salario digno, así como para la realización del proceso y su implementación a nivel local. Para asegurar su participación, Novartis garantizó que no se pondría en práctica la política del salario digno sin la aprobación de la sede local.

La empresa lleva a cabo anualmente un proceso de revisión de los cálculos; si hay diferencias suelen deberse, por regla general, a la mejora en la precisión de la información y en las estimaciones. Si la revisión implica un salario más bajo de lo estimado, no se disminuye, mientras que si sucede lo contrario, el salario se aumenta hasta el nivel correcto.

Novartis fue la primera empresa farmacéutica que puso en vigor un salario digno para sus empleados a escala global.

El proceso se mostró más costoso y lento de lo previsto, aunque también resultó ser muy útil por el *feedback* recibido de los grupos de interés. La participación de estos grupos fue importante para la definición del salario digno, así como para la realización del proceso y su implementación a nivel local.

Buenas prácticas

- Consultar a entidades que tienen conocimientos del área, cuando no los tenga la empresa.
- Asegurar el conocimiento, la motivación y los recursos locales.
- Involucrar a los directivos locales.
- Realizar revisiones continuas.
- Basar el proceso en normas internacionales, pero adaptadas a las condiciones locales.
- Promover la participación de grupos de interés.

Debido a críticas contra la empresa, GAP Inc. inició su colaboración con grupos de interés para desarrollar su RSC, y se apoyó en la norma de aseguramiento AA1000.

A través de una colaboración de una ONG, la empresa descubrió los impactos de sus prácticas de compras, especialmente los plazos de entrega, retraso de aprobaciones y cambios de última hora, sobre las condiciones de trabajo en las fábricas de los proveedores.

Gap organizó talleres para los proveedores, con el objetivo de que entendiesen mejor los estándares internacionales de trabajo.

GAP INC

GAP Inc. fue fundada en 1969 en San Francisco, donde actualmente está la sede. La empresa es una de las más grandes en el sector de ropa, accesorios y productos para el cuidado personal. Gap tiene 3.095 tiendas en todo el mundo, de las cuales muchas están ubicadas en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Francia, Irlanda y Japón. En 2009 la empresa tuvo un ingreso operativo de 14.197 millones de dólares.

La empresa fue objeto de muchas críticas en los años noventa y principios de 2000, cuando se dieron a conocer las condiciones de trabajo en las fábricas en El Salvador, Saipán y Cambodia que trabajaban para GAP. Debido a esas críticas, la compañía inició su colaboración con grupos de interés para desarrollar su RSC, y se apoyó en la norma de aseguramiento AA1000 (un estándar para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias).

En el año 2004 la empresa publicó su primer informe de responsabilidad social corporativa. Para asegurar el cumplimiento del código, GAP tiene personal (*Vendor Compliance Officers*) que trabaja junto con los directivos de las fábricas para apoyarles en su capacitación y en sus sistemas de recursos humanos. Durante el proceso, la empresa ha colaborado con muchas otras entidades para su mejora.

GAP entró en dos iniciativas de grupos de interés múltiples: la Iniciativa de Comercio Ético (*Ethical Trade Initiative*, ETI) y la Responsabilidad Social Internacional (*Social Accountability International*, SAI), una organización sin ánimo de lucro dedicada a desarrollar e implementar normas socialmente responsables para mejorar las condiciones de trabajo. Estas iniciativas le ayudaron a desarrollar nuevas relaciones, a aprender buenas prácticas y a poner en cuestión las operaciones actuales, internas y externas. GAP puso énfasis en las prácticas de compras y sus efectos. A través de una colaboración de la ONG Women's Working Worldwide (WWW), la empresa descubrió los impactos de sus prácticas de compras, especialmente los plazos de entrega, retraso de aprobaciones y cambios de última hora, sobre las condiciones de trabajo en las fábricas de los proveedores.

La compañía organizó talleres para los proveedores, con el objetivo de que entendiesen mejor los estándares internacionales de trabajo. Los directivos y los trabajadores de sus empresas proveedoras participaron en talleres sobre legislación laboral nacional e internacional, y conjuntamente con la empresa, desarrollaron mecanismos para manejar conflictos internos. Como parte de este proyecto, GAP colaboró con la Federación Internacional de Trabajadores del Textil, Vestuario y Cuero (*International Textile and Garment Leather Workers Federation*, ITGLWF) para la formación de su equipo de seguimiento en temas de libertad de asociación y de reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

GAP fue uno de los fundadores del MFA Forum, una red de empresas, ONG, sindicatos y entidades internacionales que se proponen tratar temas potenciales relacionados con la finalización del sistema de cuotas que antes se aplicaba en la industria de la ropa y textiles. El Foro trabaja ahora con un programa de apoyo para desarrollar marcos competitivos y responsables en Marruecos, Lesotho, Bangladesh, México, Nicaragua y la República Dominicana. La participación en el Foro llevó a la empresa a intensificar su colaboración con instituciones multilaterales y gubernamentales.

Asimismo, la GAP participa en el programa Better Works, creado por la Organización Internacional de Trabajo (OIT) y la Corporación Financiera Internacional (IFC), con el objetivo de reforzar las relaciones entre compañías compradoras internacionales, empresas locales, gobiernos y organizaciones de trabajadores, para mejorar las condiciones de trabajo y la competitividad. Como parte de este programa, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) asumió la responsabilidad del seguimiento de todas las fábricas con las cuales GAP tiene contratos en Camboya. Este seguimiento a cargo de terceros permitió a la empresa enfocarse a la capacitación de los directivos de las fábricas, apoyándoles a la hora de tratar sus problemas y de desarrollar sus propios sistemas de mejora de las condiciones de trabajo.

La empresa ha desarrollado sus prácticas y propuestas a través de una estrategia efectiva de colaboración con los grupos de interés, creando espacios de diálogo con los críticos y con otros interesados. El diálogo constructivo ha sido la clave para entender las necesidades de cada sector, para crear respeto y transformar la propuesta de la empresa.

La empresa ha desarrollado sus prácticas y propuestas a través de una estrategia efectiva de colaboración con los grupos de interés, creando espacios de diálogo con los críticos y con otros interesados.

Buenas prácticas

- Revisar los procedimientos actuales .
- Formar al equipo.
- Capacitar a los directivos.
- Colaborar y unir esfuerzos con otras empresas y grupos de interés para lograr cambios y evoluciones más amplios.
- Utilizar las normas internacionales ya existentes.

LOS DESAFÍOS EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA RSC EN LA CADENA DE VALOR

La implementación de la RSC en la cadena de valor presenta desafíos para la empresa compradora y para el proveedor. Los retos están relacionados con la situación de la empresa, del sector y del país donde opera, así como con el tipo de producto, entre otros factores. En este capítulo describimos esos desafíos de un modo más detallado.

UNA PLÉTORA DE ESTÁNDARES Y DIRECTRICES

En los últimos años hemos asistido a un gran crecimiento del número de códigos de conducta, estándares y normativas. Este desarrollo ha llevado a una situación de confusión e ineficiencia, por la duplicación de códigos que trastornan e incluso impiden a los proveedores la implementación de los estándares sociales y medioambientales. La dependencia de las auditorías por parte de las empresas, compradoras crea un sistema en el cual los proveedores se enfocan más a aprobar la auditoría que a desarrollar temas significativos.

El proveedor se preocupará por cumplir con los requisitos de sus compradores, y le faltarán tiempo y recursos para realizar una implementación eficaz. Además, la duplicación de los requisitos de los compradores supone una carga económica y gerencial innecesaria para el proveedor. Esta situación pone al proveedor en un limbo de conformidad debido a las diferentes peticiones. Se presenta, además, el problema de las múltiples auditorías: un proveedor puede ser auditado más de cuarenta veces en un año, algunas veces por la misma auditora. Asimismo, la duplicación e inconsistencia de los códigos pueden crear barreras de entrada para los proveedores que aspiran a producir para las empresas internacionales.

Asimismo, hay variaciones en los requisitos de implementación de los códigos y en las condiciones en que los proveedores deben demostrar la implementación y gestión de acuerdo con el código. El objetivo de la RSC de dos empresas compradoras puede que sea el mismo, pero el modo de medir el cumplimiento de sus proveedores puede usar distintos indicadores, de tal manera que un proveedor que trabaje con ambas esté obligado a demostrar de distinta manera el cumplimiento de un mismo objetivo.

CONFLICTO ENTRE EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS INTERNACIONALES Y EL RESPETO A LAS DEMANDAS LOCALES

Una empresa puede esforzarse por cumplir una política de responsabilidad social corporativa a nivel global, basada en acuerdos internacionales, pero, al mismo tiempo, debe adherirse a las legislaciones nacionales y a las políticas de los distintos países. Si las demandas nacionales o locales no coinciden o son menos estrictas que los acuerdos internacionales, las empresas tienen que preguntarse: ¿hasta qué punto deberíamos ajustarnos a las reglas locales en la implementación de nuestra política? Si la empresa decide aplicar una política uniforme, basada en principios universales, corre el riesgo de ser acusada de intentar aplicar valores extranjeros (en general, occidentales) y también puede tener dificultades para ser aceptada en la sociedad. Por otro lado, si la empresa adapta su política a la situación local, puede correr el riesgo de ser el objetivo de las organizaciones civiles, por no cumplir con los acuerdos internacionales.

Estas dificultades pueden darse, por ejemplo, en algunos países de Oriente Medio, en los que está prohibido formar sindicatos libres y en los que hay restricciones estrictas sobre el derecho de huelga. Igualmente, los derechos a la integridad y a la privacidad tienen diferentes implicaciones en ciertos países, por ejemplo China, donde no hay una legislación sobre la protección de datos y los ciudadanos son supervisados rutinariamente por las autoridades.

Los retos de la implementación de la RSC están relacionados con la situación de la empresa, del sector y del país donde opera, así como con el tipo de producto, entre otros factores.

La duplicación e inconsistencia de los códigos puede crear barreras de entrada para los proveedores que aspiran a producir para las empresas internacionales.

Una empresa puede esforzarse por cumplir una política de responsabilidad social corporativa a nivel global, basada en acuerdos internacionales, pero, al mismo tiempo, debe adherirse a las legislaciones nacionales y a las políticas de los distintos países.

DISTINTAS INTERPRETACIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Del mismo modo que las empresas tienen que encontrar y mantener un equilibrio entre los acuerdos internacionales y las actitudes locales, también tienen que prestar atención a las necesidades y a los problemas sociales que existen en el país donde la empresa está operando o entrando: algo que se da por sentado en un país, puede ser un tema de debate en otro. Estas diferencias pueden ser el resultado de contrastes en los problemas sociales que tienen prioridad en un país determinado, en la relación entre las empresas y el gobierno local, y en la relación entre las multinacionales y sus partes interesadas (incluyendo las organizaciones sociales y el papel de los ciudadanos).

China y Brasil son dos países que se distinguen respecto a estos temas. La tradición en China es que el Estado comunista ha proporcionado todas las necesidades, es decir, lo que se puede ver como equivalente a la responsabilidad social.

China y Brasil son dos países que se distinguen respecto a estos temas. La tradición en China es que el Estado comunista ha proporcionado todas las necesidades, es decir, lo que se puede ver como equivalente a la responsabilidad social. Con la entrada del capitalismo de Estado, estas funciones han sido desmanteladas en su mayor parte. La interpretación china del concepto de RSC está enfocada al compromiso con la comunidad, la salud, la seguridad ambiental y la educación. El compromiso con la sociedad se refiere a las actividades de la empresa para mejorar el estándar de vida en la comunidad donde opera. La salud y la seguridad ambiental suponen el compromiso de que los empleados trabajen en un entorno seguro y cómodo y que cumpla con las regulaciones locales, aunque esto en la práctica no se cumpla siempre. La protección ambiental incluye todas las actividades que la empresa lleva a cabo para minimizar su impacto en el medio ambiente, como utilizar energías renovables. Históricamente, el medio ambiente no ha recibido mucha atención en China y el enfoque se ha limitado a cumplir con la legislación, aunque recientemente el Gobierno le está otorgando una mayor prioridad.

Aunque éste es el enfoque de la RSC, la realidad es distinta, y a menudo las prácticas incluyen falta de contratos, horarios excesivos, sueldos bajos, falta de tiempo libre y unas condiciones y un entorno de trabajo abusivos. Además, la legislación prohíbe formar sindicatos libres y todas las actividades sindicales son gobernadas por la Federación Nacional de Sindicatos de China (FNS), que tiene vinculaciones con el Gobierno y con el Partido Comunista de China (PCCh). Un grupo especialmente vulnerable en China son los trabajadores que han emigrado a las ciudades en búsqueda de trabajo: a menudo se les niega su estatus legal, debido a que el sistema demanda que los ciudadanos se registren en su lugar de nacimiento y residencia para recibir servicios sociales.

En Brasil, la RSC está más ligada al compromiso con el pueblo. La sociedad espera que las empresas den importancia a las minorías y a la solución de las desigualdades.

Para las empresas internacionales, el grupo de interés más importante es el gobierno local, por lo cual es necesario encontrar un contacto –individuo u organización– que conozca el sistema gubernamental. Asimismo, los empleados son un grupo destacado, ya que les falta una representación independiente, puesto que las organizaciones de la sociedad civil reciben el patrocinio del Gobierno.

En Brasil, la RSC está más ligada al compromiso con el pueblo. La sociedad espera que las empresas den importancia a las minorías y a la solución de las desigualdades. Para una empresa esto implica estar atenta a la diferencia entre la persona que gana más y la que gana menos, o al número de empleados afrobrasileños y al promedio de su sueldo, o al sueldo medio de las mujeres respecto al de los hombres.

En Brasil la filantropía es importante, y algunas contribuciones, también a entidades estatales, son casi esperadas, como por ejemplo las donaciones para la iniciativa contra la hambruna del presidente Luiz Inácio Lula da Silva en el "Programa Hambre Cero". Igual que en China, el actor más importante para las empresas internacionales es el Gobierno, pero aquí la legislación social y ambiental está desarrollada y los sindicatos principales tienen fuerza, aunque también hay discriminación y amenazas contra miembros de los sindicatos, principalmente en las zonas rurales.

Un tema que vale la pena destacar es el trabajo forzado, relativamente extendido en sectores como la explotación forestal (tala de árboles y el despeje del bosque), la ganadería y la agricultura. Aunque hay legislación sobre el tema, este tipo de trabajo afecta todavía a muchos empleados, especialmente jóvenes, pertenecientes a comunidades en situaciones de pobreza e indígenas. Asimismo, la corrupción es una lacra frecuente y se encuentra en todos los niveles del Gobierno. Y, como en China, el medio ambiente no recibe mucha atención.

COMPLICACIONES EN LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES

El hecho de establecer relaciones con los proveedores puede suponer dificultades, debido a una falta de entendimiento y a valores y normas distintos. Frecuentemente, el problema consiste en que el proveedor no comprende los requisitos ambientales y sociales que le exige la empresa compradora. El punto de vista acerca de los horarios extra es un ejemplo en el que suelen aparecer las diferencias entre la sociedad occidental y la asiática. En varios países de Asia, los trabajadores desean trabajar más horas para poder ganar más dinero, mientras que los acuerdos internacionales suelen restringir las horas extra a 12 semanales.

Los proveedores pueden rechazar un código de conducta porque no les parece suficientemente importante, lo que suele deberse a una falta de comunicación entre comprador y proveedor respecto a las razones de aplicar la RSC. Además, puede ser debido a que los proveedores no creen que los supuestos beneficios se acaben cumpliendo.

Es frecuente que los proveedores manifiesten sus dudas por el hecho de que en el sector de la agricultura una gran parte del abastecimiento se realiza a través de subastas o mayoristas, o porque en la industria de la confección los compradores cambian a menudo pedidos entre proveedores y, en general, mantienen sólo relaciones de corto plazo con ellos. Asimismo, la RSC no presenta una manera única de operar: invertir en algunos elementos puede suponer beneficios para la empresa a corto y largo plazo, mientras que hacerlo en otros puede significar una rentabilidad negativa o neutral.

ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO

Las empresas utilizan, en general, firmas auditoras para el seguimiento y el control del cumplimiento de las normas por parte de sus proveedores, lo cual puede suponer una mejor calidad de las auditorías, ya que se puede aplicar su conocimiento local. Sin embargo, existen variaciones en la calidad, en la credibilidad y en los procedimientos usados, lo que supone un desafío para los proveedores y para las empresas auditoras. Y esto dificulta asimismo la comparación entre proveedores.

Los puntos débiles de muchas auditorías son la omisión de las opiniones de los empleados y grupos de interés locales, la falta de tratamiento de los temas laborales cualitativos y la no consideración de medidas efectivas para la inclusión de los trabajadores en el diálogo con las empresas. El uso de compañías auditoras puede imponer una barrera entre compradores y proveedores, lo que implica que éstos no tienen la oportunidad de dialogar directamente con los compradores acerca de temas de difícil cumplimiento.

FALTA DE TRANSPARENCIA Y GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

La información sobre los proveedores no siempre es compartida entre los distintos departamentos de la empresa y con los socios en la cadena de valor, por razones prácticas, políticas y competitivas. Debido a esta limitación, existe una falta de transparencia que dificulta la obtención de datos precisos de los proveedores. Además, la información está gestionada por diferentes departamentos de la empresa y por terceros, como las empresas auditoras, y, en consecuencia, la gestión de la información resulta inconstante y fragmentada, presentándose casos de información duplicada o perdida, o de auditorías ineficientes. A su vez, esto puede dificultar la toma de decisiones y la capacidad efectiva para la reducción de los riesgos.

Asimismo, es frecuente la falta de comunicación y entendimiento entre las empresas y los proveedores acerca de la información que deben intercambiar. Los proveedores no tienen incentivos para dar proactivamente información sobre sus resultados (por ejemplo, un aumento de los pedidos que reciben), y las empresas no tienen los recursos para establecer canales de comunicación eficientes con los proveedores. Del mismo modo, las terceras partes, como las empresas auditoras, no suelen estar bien integradas en los planes de comunicación.

Los proveedores pueden rechazar un código de conducta porque no les parece suficientemente importante, o puede ser debido a que los proveedores no creen que los supuestos beneficios se acaben cumpliendo.

El uso de compañías auditoras puede imponer una barrera entre compradores y proveedores, lo que implica que éstos no tienen la oportunidad de dialogar directamente con los compradores acerca de temas de difícil cumplimiento.

Es frecuente la falta de comunicación y entendimiento entre las empresas y los proveedores, acerca de la información que deben intercambiar.

Algunas empresas no tienen la posibilidad de implementar por sí solas la RSC en su cadena de valor, porque no están en una posición de poder suficientemente elevada como para exigir su cumplimiento a los proveedores.

POSICIÓN DE PODER

Finalmente, algunas empresas no tienen la posibilidad de implementar por sí solas la RSC en su cadena de valor, porque no están en una posición de poder suficientemente elevada como para exigir su cumplimiento a los proveedores. Esto puede ocurrir, por ejemplo, si la empresa es mediana o pequeña, y será aún más complicado si tiene una gama de productos muy distintos.

¿CÓMO DESARROLLAR LA RSC EN LA CADENA DE VALOR?

El proceso para la implementación de la RSC en la cadena de valor de una empresa está relacionado con cuatro factores: la diversidad de la citada cadena de valor, el nivel de ambición para lograr ciertos resultados, la complejidad de la cadena y el poder de la compañía en la cadena. Esto implica que una empresa que opera con una reducida diversidad de productos, que tiene pocos proveedores y que están ubicados en los mismos países, que tiene gran ambición en sus objetivos de RSC, que es una compradora importante y que tiene relaciones de larga duración con sus proveedores, presentará el mejor caso para una implementación exitosa. Pero a pesar de que la mayoría de las empresas no se encuentran en esta situación, aún tienen muchas posibilidades (y necesidades) de incluir la RSC en su cadena.

Tienen, además, la posibilidad de colaborar con otras empresas en varias fases del proceso: en la implementación de las normas y directrices, en la formación y capacitación de los proveedores, en el seguimiento, en la mejora continua y a la hora de compartir la información. Para los compradores, la introducción de la RSC en la cadena de valor junto con otras empresas les proporciona el desarrollo de estándares y prácticas comunes, lo que les permite compartir costes, experiencias y conocimientos. Mientras que para los proveedores implica requisitos más coherentes en relación a las normas, su implementación y su verificación. Además, con una política común, las empresas pueden involucrarse coherentemente con el sector público, la sociedad civil y los representantes de los trabajadores, y pueden lograr también una integración más completa de los temas sociales y medioambientales en la operación del negocio. Por otro lado, los riesgos incluyen la falta de diálogo con la sociedad civil y la pérdida de credibilidad debido a la omisión de temas como la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Independientemente de la situación y la naturaleza de la empresa, hay algunos pasos que pueden facilitar el proceso. Aquí ofreceremos una explicación general de las distintas fases.

IDENTIFICAR LA CADENA DE VALOR

El primer paso consiste en reunir información sobre toda la cadena de valor, para obtener el conocimiento necesario a fin de llevar a cabo la implementación.

- Realizar una revisión inicial para obtener visibilidad de la cadena de valor y conocimiento sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad corporativa, así como sobre las actividades de RSC que ya se están llevando a cabo. Es importante identificar, comprender y gestionar los temas en la propia organización antes de empezar a trabajar con otras empresas. El análisis debería centrarse en los sistemas y procedimientos de abastecimiento utilizados por la empresa y cuestionarse cómo pueden ser mejorados para incluir temas sociales y medioambientales.

- Si la implementación de la RSC involucra a varios departamentos e individuos en la empresa, todos ellos deberían también estar involucrados en el desarrollo de ese estudio. El departamento clave es el de compras, aunque también los de marketing, comunicación y calidad, entre otros, son actores cruciales en el proceso.

ANALIZAR LOS RIESGOS

Una vez la revisión esté completa y se tenga ya una idea clara de la cadena de valor, el próximo paso es realizar una evaluación de los riesgos y de las oportunidades relacionados con la cadena.

- Esta evaluación depende de los impactos sociales, ambientales y económicos asociados a los productos que la compañía compra y al lugar dónde los compra. Aquí entran todos los temas económicos, sociales y medioambientales mencionados en el Cuaderno Nº6, como por ejemplo la adquisición sostenible de la materia prima, el uso de productos químicos y los derechos de los trabajadores, entre otros. Para evaluar los riesgos, la empresa puede apoyarse en los acuerdos internacionales, así como en organizaciones que ofrecen herramientas útiles, como Human Rights and Business, que realiza el análisis de riesgos en distintos países y de los riesgos específicos para cada empresa.

El proceso para la implementación de la RSC en la cadena de valor de una empresa está relacionado con cuatro factores: la diversidad de la citada cadena de valor, el nivel de ambición para lograr ciertos resultados, la complejidad de la cadena y el poder de la compañía en la cadena.

Independientemente de la situación y la naturaleza de la empresa, hay algunos pasos que pueden facilitar el proceso.

Es importante identificar, comprender y gestionar los temas en la propia organización antes de empezar a trabajar con otras empresas. El análisis debería centrarse en los sistemas y procedimientos de abastecimiento utilizados por la empresa y cuestionarse cómo pueden ser mejorados para incluir temas sociales y medioambientales.

Los proveedores pueden mostrarse reacios a compartir esta información, por lo que la empresa deberá comunicar claramente por qué la pide y para qué la va a utilizar.

Si la empresa no tiene influencia sobre los proveedores puede ser más factible lograr que se implementen elementos de responsabilidad social y ambiental si reúne sus esfuerzos con otras del mismo sector, quizás empresas competidoras o que actúan en la misma región.

La política de RSC debe estar de acuerdo con las normas internacionales.

- Identificar los proveedores y los grupos de interés en la cadena. Es importante no sólo considerar los proveedores de primer nivel, sino todos ellos, desde la materia prima hasta la propia empresa. Los grupos de interés pueden incluir organizaciones de la sociedad civil, gobiernos locales, etc.
- Reunir información de los proveedores sobre sus posiciones, procesos y resultados, para que la empresa pueda averiguar dónde se pueden introducir mejoras y buenas prácticas. Los proveedores pueden mostrarse reacios a compartir esta información, por lo que la empresa deberá comunicar claramente por qué la pide y para qué la va a utilizar. De este modo la compañía puede acceder también a los conocimientos e ideas del proveedor para la mejora del proceso. Para comprender mejor los temas, las empresas pueden consultar con organizaciones de la sociedad civil, que pueden aportar un conocimiento local.
- Una vez realizados los análisis, la empresa tiene que establecer las prioridades acerca de por dónde empezar el proceso, tomando en consideración los riesgos: por ejemplo, si hay un producto relacionado con un tema urgente como las violaciones de los derechos humanos.
- La empresa compradora puede ejercer su influencia sobre las actividades de los proveedores. Si está enfocada en un mercado especializado, se supone que tiene más posibilidades de poder introducir estándares sociales y ambientales que una que se dirige hacia un mercado masivo, para la cual sería mejor empezar con estándares poco exigentes, con la intención de hacerlos más estrictos con el tiempo. Y una empresa que opere con pocos tipos de productos tiene más posibilidades de implementar un código propio que otra que compra productos muy distintos, la cual necesitará, probablemente, el apoyo de otras empresas de su entorno.
- Para iniciar el proceso puede ser aconsejable empezar con uno o dos de los proveedores con los que la empresa hace más negocio y sobre los que tendrá más influencia y comunicación, y luego ampliar el proceso para incluir a otros proveedores. De este modo, la compañía puede aprender de las experiencias y mejorar durante el proceso. Si la empresa no tiene influencia sobre los proveedores (por ejemplo, si es pequeña o mediana), puede ser más factible lograr que se implementen elementos de responsabilidad social y ambiental si reúne sus esfuerzos con otras del mismo sector, quizás empresas competidoras o que actúan en la misma región. De este modo, la influencia conjunta puede lograr un cambio en las condiciones actuales más significativas.

La empresa de energía Shell vio la necesidad de evaluar sus riesgos en algunos países, en temas relacionados con las violaciones de derechos humanos. Para realizar el análisis, colaboró con el Danish Institute for Human Rights, y juntos desarrollaron un plan con tres pasos. El primero fue el análisis de los riesgos relacionados con el país, a fin de identificar las áreas con alto riesgo respecto a la legislación y la implementación. El análisis mostró en qué áreas la empresa tenía que enfocarse y ofreció recomendaciones útiles. El segundo paso fue una evaluación de la empresa y su cumplimiento con los acuerdos internacionales. Y finalmente, el tercer paso fue un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) para decidir las acciones a desarrollar.

DESARROLLAR UNA POLÍTICA DE RSC

Las empresas compradoras pueden preferir trabajar asociadas con otras del mismo sector o de la misma región, para desarrollar conjuntamente un programa. Sin embargo, en todos los casos, la responsabilidad social corporativa debe formar parte de la estrategia y estar incluida en la operación de la empresa.

- La empresa y los proveedores darán juntos los primeros pasos de una política que defina el objetivo y que describa claramente los indicadores. Además, puede ser útil establecer una lista de verificación para facilitar la comunicación entre los encargados de las compras y los proveedores.
- La política debe estar de acuerdo con las normas internacionales, como la declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a los principios y derechos fundamentales, las normas del Pacto Mundial, la ISO14001 sobre el sistema de gestión ambiental, la SA8000 (un sistema de acreditación de la responsabilidad social basado en los estándares de la OIT), y la A1000 (una norma social y ética de contabilidad, auditoría y divulgación), (véase el Anexo para más información). El proceso puede simplificarse también, para evitar tener que reinventar la rueda, utilizando herramientas y sistemas establecidos por organizaciones, como el programa BetterWork de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) y la Corporación Financiera Internacional (IFC), o el Portal for Responsible Supply Chain Management, creado por CSR Europe.

- La política desarrollada debe aclarar cómo funcionará la gestión y el seguimiento de la cadena de valor, cómo se usarán y valorarán los resultados en las evaluaciones y cómo afectarán éstas a la renovación del contrato. Asimismo, es crucial asegurar la comunicación acerca de cómo se llevará a cabo la gestión del incumplimiento.
- La política debe elaborarse en diálogo con los proveedores y con los grupos de interés; también puede incluirse a otras empresas competidoras o del mismo sector. El diálogo debería estar abierto para recoger los puntos de vista y las recomendaciones de todos los actores. Los proveedores estarán más dispuestos a implementar la RSC si han participado en el desarrollo de la política.
- La empresa debe apoyar a los proveedores en el proceso. Es importante que los suministradores entiendan claramente por qué se hace el proceso, su papel en el mismo, y también que tengan los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Posibilitar la participación adecuada de los proveedores supone transparencia y entendimiento mutuos entre el comprador y el proveedor. Para la empresa compradora esto supone compartir la información adecuada (por ejemplo, sus planes de abastecimiento), de modo que ellos puedan utilizarla para planear sus procesos; de este modo podrán ser más proactivos en su planificación y en sus inversiones, lo que ayudará a mejorar la calidad, innovación, plazos de entrega y costes. Para que los proveedores compartan abiertamente la información necesaria se requiere que el comprador les garantice que no terminará el contrato inmediatamente a causa del incumplimiento de las condiciones de RSC. Además, una relación a largo plazo también supone la posibilidad de mejoras verdaderas y significativas en las condiciones de trabajo y en los impactos medioambientales.
- La definición de las expectativas de los proveedores por parte de la empresa y los posibles beneficios que se derivarán suponen también más claridad acerca de cómo pueden obtener un estatus favorable ante el comprador y los incentivos para tratar de conseguirlo. Además, es importante que los criterios de selección y el proceso de contratación sean transparentes y comprensibles. No se trata solamente de la clarificación de los incentivos, sino también del mismo hecho de crear incentivos, que ya es importante. Estos incentivos pueden incluir, por ejemplo, el reconocimiento, la participación en reuniones de planificación, medidas de apoyo y costes compartidos.
- El proveedor debe implementar la RSC en la planificación y en la evaluación estratégica; esto le posibilita realizar análisis coste-beneficio de las inversiones de RSC, lo que, a su vez, es útil para mostrar los avances y las necesidades.
- Al aplicar una propuesta proactiva de comunicación y al poner énfasis en los esfuerzos emprendidos para la mejora de los resultados, un proveedor puede empezar procesos para informar a los grupos de interés locales y, poco a poco, crear un consenso hacia la creación de condiciones, por ejemplo, de igualdad. Además, la comunicación proactiva del proveedor puede reducir la dependencia y el coste de las auditorías para el comprador.

Por ejemplo, la iniciativa Apparel, Mills and Sundries Working Group es un grupo de empresas de ropa, fábricas de tejidos y proveedores de artículos diversos, que trabajan conjuntamente para asegurar condiciones de trabajo sostenibles, seguras, saludables y justas. El grupo ha desarrollado principios de sostenibilidad, herramientas de evaluación y mecanismos de información.

En el proceso, los participantes tuvieron que hacer frente a algunos desafíos importantes, el primero de los cuales fue asegurar la participación de todos. Los fabricantes y los proveedores eran, en general, del segundo o tercer nivel de la cadena, por lo que no tenían una relación directa con las empresas compradoras. La colaboración de los proveedores se aseguró a través de la comunicación sobre los posibles beneficios de ser pionero (*first-mover*) en el tema y de crear una buena reputación. Además, otro incentivo para participar era el compromiso de las empresas a largo plazo, y su contribución durante el proceso a los costes de formación y asistencia técnica a los proveedores, para que ellos pudieran realizar los cambios necesarios.

La política debe elaborarse en diálogo con los proveedores y con los grupos de interés.

Es importante que los suministradores entiendan claramente por qué se hace el proceso, su papel en el mismo, y también que tengan los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

La definición de las expectativas de los proveedores por parte de la empresa y los posibles beneficios que se derivarán suponen más claridad acerca de cómo pueden obtener un estatus favorable ante el comprador y los incentivos para tratar de conseguirlo.

La colaboración de los proveedores se aseguró a través de la comunicación sobre los posibles beneficios de ser pionero (*first-mover*) en el tema y de crear una buena reputación.

DESARROLLAR Y APLICAR SISTEMAS Y HERRAMIENTAS PARA EL SEGUIMIENTO

La empresa compradora puede optar entre llevar a cabo una auditoría ella misma o encargarla a un auditor externo. Si es la misma empresa la que lleva a cabo las auditorías, tendrá que desarrollar sistemas y herramientas y capacitar al personal. He aquí algunas de las acciones que deberá llevar a cabo:

- Consultar las iniciativas existentes, tales como la organización sin ánimo de lucro Business Social Compliance Initiative, las iniciativas para el sector de informática y telecomunicaciones Electronic Industry Code of Conduct, la Iniciativa de Comercio Ético (*Ethical Trade Initiative*, ETI), etc.
- Desarrollar herramientas para el seguimiento y la auditoría, y directrices para la implementación.
- Realizar formación del personal y asegurar que serán acreditados, por ejemplo por SA8000.
- Apoyar a los proveedores en su capacitación.
- Desarrollar un cuestionario de autoevaluación para los proveedores.
- Verificar que los proveedores realicen las mejoras y las actividades de corrección, a través de acciones de control.
- Verificar algunas auditorías a cargo de organizaciones externas independientes, para asegurar su calidad y credibilidad.
- Crear premios internos y recomendar buenas prácticas para premios externos.

Tanto si la empresa realiza las auditorías y el seguimiento por sí misma como si es una entidad externa quien lo lleva a cabo, se pueden formular algunas recomendaciones:

- Las auditorías suelen estar enfocadas a la identificación de incumplimientos y fallos, y no suelen considerar la posibilidad de ofrecer consejo y apoyo a los proveedores. La empresa compradora puede llevar a cabo esta tarea, mediante el diálogo con los grupos de interés clave, ofreciendo asesoramiento y apoyando la transparencia en el proceso. En lugar de ser un proceso de seguimiento, en el cual el proveedor tiene que demostrar su cumplimiento, la auditoría debería evaluar y presentar su condición actual y sus planes de mejora, y señalar por qué el comprador puede confiar en esta información. De esta manera, los proveedores pueden utilizar las auditorías de forma más eficaz.
- El desarrollo de las políticas escritas, del material de comunicación y de las directrices de compras, ayuda a los directivos en la evaluación de los riesgos y aumenta los beneficios relacionados con la gestión de proveedores.
- El seguimiento de las auditorías debe estar basado en los resultados, y las recomendaciones deben ser puestas en práctica.
- Conviene apoyar a los proveedores, para que puedan cumplir con los requisitos señalados.

Contratar una auditoría externa conlleva ventajas, como el hecho de que la entidad auditora tenga conocimiento de las condiciones, las normas y los problemas locales. Además, puede suponer una reducción de costes para la empresa, en comparación con mantener un equipo y los recursos necesarios para realizar auditorías de todos los proveedores. Una auditoría externa también demuestra transparencia en la cadena de valor y en el proceso de la implementación. Asimismo, un actor tercero tiene la posibilidad de asegurar información más correcta sobre las condiciones de los trabajadores, dado que ellos se pueden sentir más cómodos al hablar con alguien externo que con uno de la empresa, especialmente si se realizan las auditorías en otro sitio. Por ello, una auditoría externa añade credibilidad al proceso y a los esfuerzos de la empresa, y también protege su reputación.

En lugar de ser un proceso de seguimiento, en cual el proveedor tiene que demostrar su cumplimiento, la auditoría debería evaluar y presentar su condición actual y sus planes de mejora, y señalar por qué el comprador puede confiar en esta información.

Una auditoría externa también demuestra transparencia en la cadena de valor y en el proceso de la implementación.

La empresa holandesa Difrax vende productos para bebés en el mercado europeo. Los productos son fabricados en China y Tailandia, entre otros países. Hace unos años la empresa desarrolló un código de conducta para sus operaciones, así como para sus proveedores. La implementación fue difícil, debido a la diversidad de los proveedores, al hecho de que muchos ya estaban siendo auditados por otras compañías y a la falta de motivación para cumplir con una norma. Debido al tamaño de Difrax, la empresa sola no tenía la posibilidad de implementar el código, por ello buscó la ayuda de Business Social Compliance Initiative (BSCI). Esta iniciativa coordina las auditorías de los proveedores a través de un sistema de estándares de calidad, y son realizadas por auditores externos. El objetivo de BSCI es mejorar las condiciones de trabajo en las cadenas de valor.

ASEGURAR LA IMPLEMENTACIÓN Y LA MEJORA CONTINUA

En el proceso de implementación, un factor clave para la empresa compradora y para el proveedor es que el desarrollo sostenible sea impulsado desde arriba hacia abajo en cada organización. Sin este apoyo, la implementación no recibirá el reconocimiento y el esfuerzo necesarios, por falta de motivación, de entendimiento o de recursos.

La implementación:

- Para tener efecto, la política debe ser implementada: si no lo es, no se obtendrán resultados. Un paso importante es la participación y la capacitación del personal, dado que serán ellos los que realizarán la implementación.
- La implementación de normas de RSC debería enfocarse hacia la integración en las condiciones de las compras, pero sin olvidar la importancia de atender otras operaciones afectadas. Los encargados del abastecimiento necesitan tener conocimiento de los temas y también motivación para incluir los cambios en sus evaluaciones y en la selección de los proveedores, lo cual puede lograrse con formación en los temas económicos, ambientales y sociales presentes en la cadena de valor. Esta formación debería poner énfasis en la importancia de estos temas y en las posibles consecuencias de su omisión para el negocio, así como proporcionar incentivos a los encargados de implementarlos, como, por ejemplo, incluirlos en las estructuras de valoración y proporcionarles primas. Los encargados tienen que poder hacer el seguimiento de los riesgos a nivel micro y macro.
- En cada caso es crucial que los directivos de las empresas compradoras y de los proveedores muestren su compromiso con la responsabilidad social, interna y externamente. El apoyo de los directivos del proveedor es crucial para que se prioricen coherentemente la implementación y el seguimiento de las prácticas social y ambientalmente sostenibles a través de la operación.

La mejora continua:

- Realizar el seguimiento del proceso centrado en un enfoque de mejora continua, internamente y externamente.
- Considerar cómo usar la información recibida de los proveedores y los resultados de las auditorías. Compartir los análisis de los resultados con los proveedores y darles *feedback*, con especial hincapié en las áreas de buenos resultados y en las que necesitan más trabajo, y discutir en conjunto las acciones de mejora necesarias.
- En caso de incumplimiento, suele ser preferible colaborar con el proveedor para ayudarlo a mejorar, debido a las consecuencias que la finalización de las relaciones de negocio podría suponer para la empresa proveedora, para los empleados y para la comunidad local. La finalización de la relación con un proveedor debería ser sólo el último recurso, en caso de que no haya mejora.
- Las auditorías y el seguimiento permiten que la empresa compradora pueda identificar cuáles son los fallos de los proveedores y dónde hace falta indicar más claramente los objetivos. Asimismo, donde ya hay estándares mínimos, puede que haga falta poner más blancos para alcanzar la mejora continua.

La implementación de normas de RSC debería enfocarse hacia la integración en las condiciones de las compras, pero sin olvidar la importancia de atender otras operaciones afectadas.

En cada caso es crucial que los directivos de las empresas compradoras y de los proveedores muestren su compromiso con la responsabilidad social, interna y externamente.

Las auditorías y el seguimiento permiten que la empresa compradora pueda identificar cuáles son los fallos de los proveedores y dónde hace falta indicar más claramente los objetivos.

Hewlett-Packard desarrolló un programa de capacitación para sus proveedores en China en colaboración con Business for Social Responsibility. El proyecto consistió en un programa de capacitación en gestión ambiental y social para treinta proveedores, quienes recibieron capacitación obligatoria de dos a cuatro días por año. Los participantes eran directores de las fábricas y gerentes de los departamentos de calidad, recursos humanos, medio ambiente, seguridad y salud. Los temas tratados eran, entre otros, los salarios, beneficios, comunicación y sistemas de gestión. Los proveedores realizaron informes mensuales describiendo los cambios y las mejoras logrados. HP está realizando proyectos similares en países de Europa oriental y está planeando ampliarlos a México, Tailandia e India.

Internamente la comunicación posibilita el intercambio de buenas prácticas; externamente mejora las relaciones con los grupos de interés, que serán incluidos en el proceso.

COMUNICAR EXTERNAMENTE E INTERNAMENTE

La comunicación interna y externa es un factor clave para el proceso de la implementación y mejora continua. Internamente la comunicación posibilita el intercambio de buenas prácticas; externamente mejora las relaciones con los grupos de interés, que serán incluidos en el proceso. Además, en general, mejora el entendimiento de las actividades y el progreso en la realización.

- Informar sobre las conclusiones y los resultados de las auditorías a los grupos de interés y al público en general, a través de los informes de sostenibilidad.
- Publicar información en la página web, describiendo la propuesta, los objetivos y los indicadores desarrollados, y además, las medidas tomadas para superar problemas.

Para resumir las recomendaciones dadas, presentamos aquí un esquema de los pasos más importantes para una empresa compradora y para un proveedor:

EMPRESA COMPRADORA

- Paso 1. Comprender la cadena de valor e involucrar a los grupos de interés
 - Asegurar la participación de los departamentos clave.
- Paso 2. Analizar los riesgos y las posibilidades
 - Basar el análisis en los acuerdos internacionales y el contexto de la empresa (sus productos, las regiones donde opera y las materias primas que utiliza).
- Paso 3. Desarrollar la política y la estrategia
 - Identificar a los proveedores y los grupos de interés relevantes.
 - Desarrollar la política de RSC con los proveedores y los grupos de interés.
 - Intentar desarrollar objetivos y herramientas de trabajo en común.
- Paso 4. Desarrollar sistemas y herramientas de seguimiento y mejora continua
 - Capacitar al personal.
 - Asegurar la calidad de las auditorías mediante controles externos.
- Paso 5. Implementar
 - Centrarse en las condiciones de las compras, pero no olvidando los otros departamentos relevantes.
- Paso 6. Comunicar interna y externamente

PROVEEDOR

Paso 1. Analizar los procedimientos

- Asegurar el entendimiento de los requisitos y analizar lo que implican para la empresa y sus operaciones.
- Asegurar el apoyo de la dirección y la participación de todos los departamentos relevantes.

Paso 2. Buenas prácticas, estándares y directrices

- Utilizar estándares ya establecidos, como ISO y SA, para facilitar la implementación.

Paso 3. Implementación y mejora

- Dialogar con el cliente sobre los acuerdos de implementación y mejora, y sobre los recursos necesarios.
- Capacitar al personal sobre RSC y motivarles a realizar la implementación.

Paso 4. Comunicar

- Realizar seguimientos, documentación y mejoras.
- Dialogar activamente con los clientes y los grupos de interés.

CONCLUSIONES

En este cuaderno, y en el anterior, hemos estudiado los desafíos que se presentan en la cadena de valor y los posibles beneficios que puede conllevar la implementación de la RSC en la misma. En este proceso es crucial la comunicación y colaboración con los proveedores y los grupos de interés. Los proveedores tienen que saber qué se requiere de ellos, cómo cumplir con los requisitos, qué beneficios supone el cumplimiento y, finalmente, tener la posibilidad de realizarlos.

Las empresas compradoras deberían revisar sus propios procedimientos para identificar los efectos que causan en las operaciones y las condiciones de trabajo de los proveedores. Es importante tener un conocimiento preciso de los procesos y las relaciones en la cadena de valor, para poder hacer mejoras sostenibles.

Aquí hemos dado algunas recomendaciones y hemos presentado varias de las herramientas e iniciativas que existen, pero hay aún más. Una empresa no tiene por qué enfrentarse sola a ese proceso, y tampoco tiene que reinventar la rueda: hay muchas posibilidades para facilitar el proceso. Trabajando en conjunto, las empresas pueden aprender de las buenas prácticas y pueden crear sistemas más amplios y sostenibles.

La implementación de la RSC en la cadena de valor puede presentar desafíos, aunque, cómo hemos mostrado aquí, existen muchas buenas prácticas, iniciativas y mecanismos para apoyar al proceso. Una cadena de valor responsable y sostenible es una ventaja competitiva para los proveedores y para las empresas compradoras, y puede suponer una mejora continua de la operación para ambos.

En la implementación es crucial la comunicación y colaboración con los proveedores y los grupos de interés.

Trabajando en conjunto, las empresas pueden aprender de las buenas prácticas y pueden crear sistemas más amplios y sostenibles.

REFERENCIAS

Andersen, M. y T. Skjoett-Larsen (2009), "Corporate social responsibility in global supply chains. Supply Chain Management; An International Journal, 14/2, págs. 75-86.

Business for Social Responsibility (BSR) (2008), "Shared Mindset and Supplier Ownership: A beyond monitoring trends report". Enlace: <http://www.bsr.org>

BSR. (2007), "Perspectives on Information Management in Sustainable Supply Chains". Enlace: <http://www.bsr.org>

BSR. (2007), "Beyond Monitoring: A new vision for sustainable supply chains". Enlace: <http://www.bsr.org>

Cramer, J. (2006), "Corporate social responsibility and globalisation: An action plan for business", Greenleaf Publishing, Sheffield.

Cramer, J. (2008), "Organising corporate social responsibility in international product chains", *Journal of Cleaner Production*, 16, págs. 395-400.

The US-China business Council, (2008), "CSR in China: Best practices". Enlace: <http://www.uschina.org/corporateresponsibility.html#bestpractices>

EIRIS Foundation (2009), "A Risky Business? Managing core labour standards in company supply chains". Enlace: <http://www.eiris.org/publications.html>

Jenkins, R. (2001), "Corporate Codes of conduct: Self-regulation in a global economy. Technology, Business and Society Programme", Paper number 2, April. United Nations Research Institute for Social Development. Enlace: <http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/0/E3B3E78BAB9A886F80256B5E00344278?OpenDocument>

Gap Inc. Supply Chain Enlace: http://www.gapinc.com/GapIncSubSites/csr/Goals/SupplyChain/SC_Overview.shtml

Human Rights and Business Project. Country Risk Assessments Enlace: <http://www.humanrightsbusiness.org>

Koplin, J., S. Seuring y M. Mesterharm. (2006), "Incorporating sustainability into supply management in the automotive industry – the case of the Volkswagen AG", *Journal of Cleaner Production*, 15, págs. 1053-1062.

Novartis, "Implementing a living wage globally". Enlace: http://www.corporatecitizenship.novartis.com/downloads/cc-in-action/Living_Wage.pdf

Pedersen, E.R. y M. Andersen. (2006), "Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships", *Journal of Public Affairs* 6, págs. 228-240

Portal for responsible supply chain management. Enlace: http://www.csreurope.org/solutions.php?action=show_solution&solution_id=536

SustainAbility, UNEP and UNGC (2008), "Unchaining Value: Innovative approaches to sustainable supply". Enlace: http://www.sustainability.com/researchandadvocacy/reports_article.asp?id=1538

World Bank – IFC, (2003), "Strengthening Implementation of CSR in Global Supply Chains". Enlace: <http://www.worldbank.org/reference/>

