



# **”LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA”**

**Dirigido por: Dr. Susana Pérez López**

**ÓSCAR ANTONIO ARNIELLA ÁLVAREZ**

**”MASTER UNIVERSITARIO EN POLÍTICAS SOCIALES Y BIENESTAR”**

**BIENIO 2011/2013**

Oviedo, a 10 de julio de 2013

## Índice

1. Introducción.....	1
2. La responsabilidad social corporativa: una aproximación teórica.....	2
2.1 Concepto de responsabilidad social corporativa.....	2
2.2 Desarrollo de la responsabilidad social corporativa.....	3
3. Importancia estratégica de la responsabilidad social corporativa.....	5
3.1 Responsabilidad social corporativa y competitividad.....	6
3.2 Evidencia empírica.....	12
4. Normativa.....	12
4.1 Iniciativas Internacionales.....	13
4.2 Iniciativas a nivel europeo.....	22
4.3 Iniciativas a nivel nacional.....	25
5. Estudio de responsabilidad social corporativa del sector textil: caso Mango.....	29
6. Conclusiones.....	43
7. Bibliografía.....	44

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha aumentado el interés por la dimensión social de las actividades empresariales, tanto en el ámbito académico como en la práctica de la dirección de empresas. La responsabilidad social corporativa (RSC) aparece cada vez con más frecuencia en la prensa económica, en las revistas académicas de *Management* y en los informes corporativos de las principales empresas.

Actualmente se detecta una tendencia hacia un modelo de empresa que se caracteriza por crear además de valor económico, valor medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esta forma al aumento del bienestar de las generaciones presentes y futuras.

Las empresas que tienen un comportamiento socialmente responsable diseñan sus estrategias y establecen procedimientos internos de gestión teniendo en cuenta no sólo la dimensión económica de sus acciones sino también la social y la medioambiental. Es decir, la RSC engloba todas las decisiones empresariales que son adoptadas por razones que a primera vista se encuentran más allá de los intereses económicos y técnicos de la empresa.

El objetivo, por tanto, de este trabajo es analizar cómo las empresas han integrado las funciones relacionadas con la responsabilidad social en su estrategia organizativa. Los resultados del presente trabajo permitirán conocer las tendencias actuales en las empresas con respecto a la integración estratégica de la responsabilidad social.

En la primera parte, se lleva a cabo un análisis teórico del concepto de responsabilidad social corporativa, describiendo sus orígenes históricos, profundizando en los hitos más relevantes que preceden su visión actual y presentando su estado y percepción en la actualidad. En la segunda, se estudia cómo la RSC puede crear valor para la empresa y cómo se relaciona con los resultados organizativos. En tercer lugar, se hace una revisión de la normativa más relevante en este ámbito y finalmente, se dedica un último apartado a describir el caso de una empresa considerada socialmente responsable: el caso Mango. El trabajo se cierra exponiendo las principales conclusiones del mismo.

## 2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA

### 2.1. Concepto de Responsabilidad Social Corporativa

El concepto de RSC se caracteriza por tener una naturaleza compleja y ha sido definido de diversas formas, destacando, en muchas de ellas, su imprecisión y ambigüedad. Las definiciones existentes de RSC varían desde posiciones que señalan que una empresa es socialmente responsable cuando cumple con las disposiciones normativas vigentes, hasta las que sostienen que el aspecto de “voluntariedad” es el elemento esencial de esta práctica responsable, posición que en la actualidad parece adquirir mayor aceptación.

Se puede definir, por tanto, la RSC como «el reconocimiento e integración en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores» (De la Cuesta y Valor, 2003). También la AECA (2004: 21) define la RSC como *“El compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa. Su objetivo fundamental es introducir elementos de dirección y de gestión orientados a innovar y mejorar el impacto de las empresas, de forma que éstas generen externalidades socialmente responsables”*. Dicha responsabilidad social centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente. Así, la responsabilidad social va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados económicos a corto plazo. Supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas (Font, Gudiño y Sánchez, 2009). Se asume, por tanto, que las empresas no sólo cumplen sus obligaciones económicas, legales, éticas y sociales con respecto a sus accionistas sino también hacia los empleados, clientes, comunidades locales, medio ambiente, proveedores y distribuidores (Cuesta, 2004).

Los principios básicos que se tienen que dar para que las empresas generen externalidades socialmente responsables, AECA (2004), son los siguientes:

- La **transparencia** basada en el acceso a la información que la organización proporciona sobre su comportamiento social y que es permeable a las expectativas sociales. Este principio de transparencia es considerado como una pieza básica para la RSC, dado que fundamenta al resto de los principios y se sustenta en el comportamiento socialmente responsable, los agentes interesados en la organización y la comunicación de las actividades.
- La **materialidad** de tener en cuenta las necesidades u expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones de las organizaciones, afrontando todas las dimensiones de la RSC, así como todas sus actividades e impactos directos e indirectos.
- La **verificabilidad** de las actuaciones socialmente responsables de la entidad, que debe someterse a una verificación externa, fundamentada en la posibilidad de que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones de la empresa.
- La **visión amplia** de la organización que debe centrar sus objetivos de RSC en el contexto de sostenibilidad más amplio posible. Debe considerar el impacto que produce a nivel local, regional, continental y global, con un sentido claro de legado para futuras generaciones.
- La **mejora continua** ligada a la idea de gestión continuada, que tiene por objetivo principal la pervivencia de la organización.
- La **naturaleza social de la organización**, reconocida como valor que prevalece sobre cualquier otra consideración de tipo económico y técnico. Destaca el valor y el papel del ser humano como ente individual y social, origen y fin de la organización.

## 2.2. Desarrollo de la RSC

Durante los últimos años se ha producido un importante desarrollo de la RSC relacionado con los cambios en los sistemas de valores de las personas, la mayor preocupación en los países desarrollados por el deterioro ambiental, las prácticas laborales discriminatorias y el respeto de los derechos humanos. A continuación, analizamos en mayor detalle algunos de estos factores:

- **Las presiones de la sociedad civil.** En los últimos años se ha producido un cambio en los sistemas de valores de la sociedad que obliga a las empresas a incorporar progresivamente principios de RSC en sus procedimientos y rutinas de gestión.

Esta creciente presión de la sociedad civil se canaliza por múltiples vías, como son activistas, organizaciones comunitarias, asociaciones de consumidores, grupos ecologistas, medios de comunicación y se materializa en diferentes demandas frente a la empresa, exigiendo en general, mejores comportamientos y mayores aportaciones al bienestar social. Demandas que van más allá de los imperativos legales y que afectan a cuestiones como la calidad, la transparencia informativa, el sistema de gobierno, las relaciones laborales, el respeto a los derechos humanos, el impacto ambiental y todo tipo de acciones ajenas a la actividad normal de la empresa que puedan contribuir a paliar las necesidades sociales básicas.

La sociedad civil organizada puede tener un papel crucial en la difusión y potenciación de las buenas prácticas empresariales, pero este papel precisa del soporte de los medios de comunicación que lo publiciten. Los medios de comunicación desempeñan un papel determinante como plataforma de esas demandas sociales además de como instrumento de seguimiento y control de las empresas. Además, hay que considerar la importancia que ejercen en este aspecto las innovaciones tecnológicas en el campo de la información y, en consecuencia, la ampliación de oportunidades que ello conlleva para la difusión de conocimiento y opiniones.

- **La presión de las instituciones públicas.** En el ámbito internacional, muchas instituciones públicas en los últimos años están llevando a cabo orientaciones y directrices relacionadas con la responsabilidad social corporativa. Ejemplo de ello son iniciativas tales como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, la Global Reporting Initiative, el Libro Verde de la Comisión Europea, las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Transnacionales o las Normas Laborales Básicas de la OIT, que serán desarrolladas más adelante.
- **La presión de los mercados de consumo.** El cambio en el sistema de valores de los ciudadanos ha modificado las pautas de la demanda en la mayoría de los mercados. Los consumidores, cada vez con mayor frecuencia, incorporan consideraciones sociales, medioambientales o de tipo ético en los procesos de selección de productos y marcas. Este

fenómeno, conocido como “consumo responsable”, adopta distintas formas. Una modalidad, posiblemente la más extendida, se manifiesta a través del aumento de la demanda de productos naturales, verdes o ecológicos. Otra vertiente se manifiesta en la tendencia a consumir bienes producidos de acuerdo a criterios de RSC: materias primas obtenidas mediante comercio justo, bajo empleo de recursos no renovables, condiciones laborales dignas, etcétera (Fuentes, Núñez y Veroz, 2005). Una inmensa mayoría de los estudios realizados en los últimos años (Godos y Fernández, 2011) reflejan, que en igualdad de condiciones, los consumidores manifiestan una decidida intención de premiar en sus decisiones de compra a las empresas con comportamientos más responsables.

- **La presión del mercado financiero.** Crecen los inversores en los mercados de dinero que tienen y practican un criterio de inversión socialmente responsable y en esencia, esto se traduce en fondos y empresas que desarrollan buenas prácticas de RSC. Existen estudios (Becker, Andrew y Paul, 2005) que demuestran que los inversores no se mueven únicamente por valores altruistas, pues está demostrada una correlación positiva entre rendimiento social y financiero. Sucede que, las empresas con mayor RSC son aquellas que tienen menos sanciones, mejor calidad de gestión, mejor reputación y son más atractivas para reclutar y mantener a los trabajadores.

### **3. IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA RSC**

El presente apartado pretende examinar la relación existente entre la aplicación de estrategias coherentes de RSC en los resultados económicos de la empresa y en su nivel de competitividad.

En primer lugar, repasamos el conjunto de efectos positivos de carácter transversal que pueden impulsar las políticas de RSC y que redundan en una mejora general de la calidad de la gestión.

Y en segundo lugar, se presta atención a la evidencia empírica en torno a la incidencia de las políticas de RSC en los resultados económicos de la empresa.

### 3.1. RSC y competitividad

#### a) Una mejor información

La información es un elemento imprescindible para el adecuado posicionamiento ante todos los factores que, en alguna medida, condicionan la actividad de la compañía. Pero en entornos y momentos críticos, esa importancia es aún mayor. Ante la variabilidad e impredecibilidad del entorno, se hace preciso disponer de mayor y mejor información, conceder atención más pormenorizada al medio y largo plazo y considerar mayor número de variables.

Si alguna certeza es posible en nuestro tiempo, es precisamente la de que vivimos instalados de forma prácticamente estructural en una constante crisis, en buena medida alentada por el proceso de globalización, generador de oportunidades inmensas, pero también acelerador de los cambios, multiplicador de la complejidad e impulsor de incertidumbre y de riesgos. Por eso, en momentos como el actual, la mayor complejidad del contexto exige de la empresa una gestión también más compleja, capaz de extender su mirada a un número creciente de elementos, con frecuencia difícilmente precisables.

Por su propia naturaleza, la RSC ofrece una perspectiva particularmente útil para la gestión en entornos cambiantes, en cuanto que centra su foco de atención en la necesidad de mayor y mejor información sobre aspectos a los que la gestión tradicional no presta la suficiente atención. Es algo que está en la esencia de la RSC: a ello aluden los tan habituales conceptos de la *triple bottom line* (triple cuenta de resultados: económica, social y ambiental) y del *balance scorecard* (cuadro de mando integral), que no implican otra cosa que la necesidad de tomar en consideración en el sistema de información y evaluación datos no sólo económico-financieros, sino también indicadores representativos de todas las actividades y dimensiones de la empresa.

Es decir, la atención a la RSC posibilita e impulsa la consideración de elementos de coste insuficientemente valorados: muy especialmente en lo que respecta a la internalización de costes que habitualmente se consideran externos porque el mercado o los reguladores no obligan por el momento a incluir, pero que son generados por la empresa y cuya contabilización es cada vez más demandada por la presión de una sociedad crecientemente consciente de los efectos indeseados de la actividad productiva.



Se trata, en definitiva, de incluir toda aquella información fiable, precisa, sistemática y relevante que permita valorar adecuadamente la relación de la empresa con todos sus grupos de interés y, por lo tanto, los efectos de su actividad en todos los ámbitos en los que incide.

b) Un mayor conocimiento

Asimismo, un sistema integrado de RSC posibilita mejoras notables en el nivel de conocimiento de la empresa, al menos en tres aspectos:

En primer lugar, mejor conocimiento de las características y necesidades de los grupos de interés con los que la empresa se relaciona y de las expectativas y demandas que mantienen frente a ella. Un mejor conocimiento, por tanto, de todos los colectivos que inciden –directa o indirectamente- en la empresa y en el entorno en que ésta desarrolla su actividad (Nieto y Fernández, 2004). Algo que no puede dejar de ser positivo para el beneficio y para la competitividad.

Segundo, mejor conocimiento del funcionamiento general de la empresa y de lo que hace cada unidad. El esfuerzo de conocer y evaluar todas las vertientes de las relaciones que la empresa mantiene con sus grupos de interés plantea una necesidad de información (Moneva, 2005), que exige un ejercicio de transparencia interna que tiene implicaciones positivas para el conjunto de la organización.

Tercero, mejor conocimiento, de los rasgos diferenciales -de las debilidades y fortalezas- de la empresa: de lo que quiere ser y quiere conseguir, del papel que pretende asumir frente a sus grupos de interés y en la sociedad. La práctica de la RSC es, en este sentido, un buen ejercicio de autoconocimiento de la empresa a través de la atención sistemática a lo que los demás piensan de ella.

c) Una mejor coordinación

Todo lo anterior posibilita, a su vez, evidentes mejoras de coordinación. La adecuada centralización y sistematización de ese caudal informativo –que afecta a todas las áreas y a todas las actividades supone un movimiento interno y una puesta en común de datos, actuaciones, criterios y estrategias que, si se aprovecha y gestiona eficazmente, puede reforzar sustancialmente los mecanismos de coordinación y reducir sus costes.

Más aún, los sistemas coherentes de RSC pueden contribuir significativamente a mejorar los procesos de toma de decisiones (haciéndolos más reflexivos, sistemáticos, comprensivos y participativos) e impulsar mejores estrategias generales a medio y largo plazo. En ello radica una de las contribuciones más productivas de la introducción de sistemas de RSC para la competitividad empresarial.

d) Una más precisa evaluación de los riesgos

La perspectiva de la RSC, como ya se ha señalado, incorpora como elemento central la aspiración a una mejor evaluación y gestión de los riesgos que la empresa afronta en sus relaciones con cada uno de sus grupos de interés, y muy especialmente de los que inciden en la reputación, así como de los derivados de problemas no directamente imputables a la empresa, pero que pueden afectarla decisivamente: riesgos asociados a la cadena de suministro, a nivel de sector o de país, derivados de planteamientos críticos frente a determinados tipo de empresas (por ejemplo, los impulsados por el movimiento antiglobalizador frente a las empresas transnacionales), etc.

Frente a todos estos aspectos, un sistema integrado de RSC es sinónimo de una mayor precisión y sofisticación en la detección y previsión de riesgos, lo que parece razonable que contribuya al abaratamiento del coste del capital (que es siempre, entre otros factores, función del riesgo), lo que, a su vez, conduce a incrementar el valor presente de los flujos de caja futuros y, en definitiva, el valor total actualizado de la empresa.

e) Una apuesta por la calidad

Parece evidente que todos los efectos mencionados apuntan en una misma dirección: la mejora general de la eficiencia y la calidad. En cuanto a lo primero, responde a la propia naturaleza de los sistemas de RSC, que tienen su fundamento central en la sostenibilidad y entre sus finalidades el impulso de técnicas y procesos más eficientes en términos de utilización de recursos naturales y la reducción general de costes de múltiple origen: regulatorios (sanciones y procesos legales), derivados de una débil integración del personal, de primas de seguros por riesgos, etc.

Tanto que para un reciente estudio realizado por SAM (*Sustainable Asset Management*) sobre un nutrido colectivo de empresas de todo el mundo, la eficiencia operativa se destaca como la más reconocida aportación de valor de la aplicación de sistemas de RSC.

f) Un motor de innovación

La puesta en marcha de un sistema integral y coherente de RSC se enfrenta siempre a dificultades: tanto derivadas de resistencias y obstáculos en el propio interior de la empresa como producidas por los problemas que inevitablemente comportan las políticas de transparencia informativa, de diálogo con todos los sectores afectados y de apertura al escrutinio y la crítica de la sociedad.

Son dificultades que sólo será capaz de superar adecuadamente la empresa consciente de las implicaciones de este tipo de políticas y cuya alta dirección disponga de una decidida voluntad de impulsar las transformaciones pertinentes para gestionar con eficiencia los diversos conflictos de interés que pueden despertar. Por eso, el afrontamiento coherente de estos problemas puede convertirse en un desafío y en un estímulo innovador de incalculables consecuencias.

No está demás, a este respecto, recordar que la innovación no se limita sólo a los productos, servicios y procesos, sino que, como señalaba Schumpeter, se extiende a todos los cambios en aspectos organizativos y culturales de la empresa que la hacen más eficiente, más capaz de conseguir sus objetivos y también de aspirar a objetivos más ambiciosos.

Desde esta perspectiva, las estrategias de RSC pueden convertirse en un potente motor de innovaciones: un motor susceptible de empujar a la organización hacia una mejora general de la calidad y la eficiencia y hacia la potenciación y el mejor aprovechamiento de sus activos intangibles. Por un lado, porque el desarrollo de un modelo de gestión responsable obliga a la empresa a transformaciones permanentes exigidas por los progresivos avances en ese modelo y por los propios requerimientos que despierta, como consecuencia de la intensificación de las relaciones con los grupos de interés y de las mayores expectativas y obligaciones que irá impulsando.

Por otro, por los estímulos adicionales a la innovación que la atención a la sostenibilidad genera: nuevos productos, nuevos nichos de mercado, nuevas necesidades y, en definitiva, nuevas oportunidades.

Las empresas responsables, “...son capaces de ver oportunidades donde el resto sólo ve problemas” (Muñoz- Nájjar y Rodríguez, 2004), haciendo de su preocupación una vía de diferenciación y de generación de ventajas competitivas. La problemática medio-ambiental, las crecientes demandas de los grupos de interés, los problemas a los que previsiblemente se enfrentarán las generaciones futuras o las múltiples carencias de amplios colectivos de la sociedad constituyen otros tantos estímulos para el desarrollo de esa capacidad innovadora.

Es una perspectiva en la que coinciden todos los especialistas en el tema: pero los estímulos a la innovación de la RSC no se limitan sólo a los nuevos productos y servicios y a los nuevos mercados que este enfoque permite detectar e impulsar, sino que radican sobre todo –como señala un muy interesante informe de KPMG (2004)- “... en la capacidad de las entidades de visualizar las oportunidades a través de su participación en la sociedad”: “una nueva forma de ver las cosas que se basa en fundamentos antiguos, ganar la confianza atendiendo mejor a las necesidades de las gentes”.

En este desafío innovador radican probablemente los efectos potencialmente más positivos a la larga de una estrategia de RSC conducida con rigor: no sólo en los evidentes beneficios en términos de imagen y reputación, sino sobre todo en los acicates que puede despertar para hacer de la empresa una organización más eficiente y más sostenible; es decir, más capaz de generar beneficio sostenido.

#### g) Fortalecimiento de la reputación

Otro aspecto importante relativo a la RSC radica en su contribución específica al fortalecimiento de uno de los más importantes activos intangibles de la empresa: la reputación.

Algo que puede verse como una aportación añadida a la calidad de la gestión, entendiendo la reputación como un resultado de la gestión de la marca.

La reputación es un rasgo conferido siempre por los demás. Un resultado de la impresión que cualquier persona o entidad produce en su entorno y que en el caso de las empresas obedece a multitud de factores: es el producto neto de la percepción que –por todas sus características-

tienen de la empresa sus grupos de interés y el público en general. O lo que es lo mismo, el grado de confianza que depositan en ella, el valor que les merece su marca.

En este sentido, pocas dudas pueden caber acerca de la importancia de la reputación en la solidez económica de la empresa, por más que resulte muy compleja su valoración (Moreno, 2004).

El informe anual de MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa), siguiendo los criterios del modelo de Fombrun (1996), consigna la RSC como una de los seis componentes básicos de la reputación (junto a los resultados económicos-financieros, la innovación tecnológica, el gobierno corporativo, la calidad comercial y la cultura corporativa), de acuerdo con la evidencia arrojada por muchas investigaciones empíricas. Asimismo, los datos del informe desarrollado con la metodología RepTrak™, desarrollada por Reputation Institute y que se ha convertido en un estándar internacional de facto para la medición y gestión estratégica de la reputación corporativa, considera entre las dimensiones que permiten comprender la reputación corporativa el "Entorno de trabajo", la "Integridad" o la "Ciudadanía", aspectos claramente vinculados a la Responsabilidad social corporativa. No obstante, cabe señalar que las dimensiones más valoradas por los ciudadanos han cambiado como consecuencia de la crisis. Antes del del crash financiero, en 2007, las tres dimensiones más valoradas eran "Oferta de productos y servicios" (19,7%), "Ciudadanía" (19,1%) y "Entorno de trabajo" (13,8%). Sin embargo, actualmente, tal como se observa en la tabla I, son "Oferta de productos y servicios" (18,4%), "Integridad" (14,6%) e "Innovación" (13,7%).

**Tabla I. Dimensiones clave de la Reputación**

	<b>Factores clave de la puntuación en España</b>
<b>Primer factor</b>	Oferta de productos y servicios
<b>Segundo factor</b>	Integridad
<b>Tercer factor</b>	Innovación
<b>Cuarto factor</b>	Liderazgo
<b>Quinto factor</b>	Finanzas
<b>Sexto factor</b>	Entorno de trabajo
<b>Séptimo factor</b>	Ciudadanía

Fuente: Informe RepTrak (2012)

Una explicación a este hecho es que, hace cinco años, la mayor riqueza de las familias, fomentada por un acceso más fácil a la financiación de productos cada vez más caros y mejores y la facilidad para cambiar de trabajo hacía que éstas exigieran un compromiso social más firme a las empresas, en correspondencia con sus altos beneficios, Sin embargo, actualmente, la crisis, parecen decir los consumidores, tiene que obligar a las compañías a centrarse en los aspectos más *hard* de la gestión empresarial y mantener un comportamiento transparente y sincero.

### **3.2. Evidencia empírica**

La contribución de la RSC a la competitividad se refleja asimismo en los resultados organizativos. La investigación ha encontrado evidencia suficiente de que los buenos resultados sociales y medioambientales benefician a la cuenta de resultados, aumentando el valor económico de la empresa (Simpson y Kohers, 2002; McWilliams y Siegel, 2000; Griffin y Mahon, 1997; Aupperle, Carroll y Hatfield, 1985); reduciendo el riesgo (Moore, 2001; Orlitzky y Benjamin, 2001); atrayendo o reteniendo empleados (Backhaus et al. 2002) Turban y Greening, 1997); o incrementando la lealtad y mejorando la imagen o reputación corporativa (Maignan et al. 1999; Brown y Dacin, 1997). Además, la inversión socialmente responsable gana en eficacia por la mejor gestión de los costes y es más competitiva en licitaciones, en los países donde hay legislación al respecto.

Un estudio cuantitativo basado en un meta-análisis de 52 estudios empíricos sobre la relación entre responsabilidad social y financiera de una muestra de 33.878 observaciones, concluye que existe una relación positiva entre ambas variables (Orlitzky et al. 2003). Se confirma la existencia de un círculo virtuoso de manera que un mejor comportamiento social trae consigo unos mejores resultados financieros y a la inversa.

## **4. NORMATIVA**

En los últimos años asistimos a una progresiva normativización de la RSC, apareciendo regulaciones, estándares y códigos que dan paso a un debate sobre su obligatoriedad o voluntariedad. A continuación hacemos un breve repaso de las principales iniciativas internacionales, europeas y nacionales, que han ido surgiendo en estos años.

## **4.1. Iniciativas Internacionales**

### ***Pacto Mundial de las Naciones Unidas***

En 1999, en el Foro Económico de Davos, se propone la creación de un “Pacto Mundial” entre las Naciones Unidas y el mundo de los negocios.

El objetivo de este pacto es conseguir que las prácticas empresariales se desarrollen respetando los derechos humanos, laborales y el medio ambiente. El Pacto Mundial anima a las empresas a seguir los diez principios universales enmarcados en cuatro áreas diferentes:

Derechos Humanos:

Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos

Estándares Laborales:

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción

Principio 5: Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio Ambiente:

Principio 7: Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

Anticorrupción:

Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

El Pacto Mundial cuenta con un importante acervo de recursos y herramientas que proporcionan orientación a las empresas para abordar cuestiones relacionadas con los principios. La aplicación de los principios es un proceso a largo plazo que requiere el compromiso continuo.

### ***Global Reporting Initiative***

Es una “Guía para la elaboración de un informe de sostenibilidad”, que cuenta con varias versiones siendo la más completa la última, G3 publicada en 2006.

El objetivo de esta guía es mejorar la calidad de los informes sociales elaborándolos de forma rigurosa, así como permitir que estos documentos sean útiles a la hora de valorar las acciones sociales llevadas a cabo.

El modelo de comunicación propuesto por GRI ha tenido un amplio eco en distintas medidas adoptadas por gobiernos y reguladores en la promoción de la transparencia en RSC. De un lado, la Comisión Europea, cuya implicación en el desarrollo del enfoque de RSC la convierte, de hecho, en referencia mundial, ha establecido que el marco de transparencia informativa propuesto por GRI es un pilar básico de su concepción de RSC. Por otra parte, las más recientes medidas legislativas y colecciones de indicadores propuestos por diferentes gobiernos buscan la compatibilidad con el modelo de GRI.

Este documento está basado en la implantación del triple balance (triple bottom line), es decir, recoge la RSC en la empresa en sus tres principales áreas que son la económica, social y medioambiental. La última versión de la Guía es certificable, y este proceso puede llevarse a cabo en base a la propia norma GRI o acudiendo a una auditoria externa.



Los puntos fuertes de la Guía GRI son básicamente la descripción detallada de los indicadores que miden la RSE en la Organización, así como la posibilidad de comparar informes de RSE entre diferentes empresas, de la misma empresa en diferentes años, y esto es posible ya que esta es la Guía utilizada mayoritariamente por las empresas implicadas en políticas de RSE.

Los informes elaborados en base al GRI se sostienen desde 2 tipos de principios; por un lado estarían los Principios para determinar los asuntos e indicadores sobre los que la organización debería informar, y por otro, Principios para garantizar la calidad y la presentación adecuada de la información divulgada.

En cuanto a los informes sociales emitidos por las organizaciones de acuerdo con esta Guía GRI, contendrían 3 partes:

**El PERFIL:** En este apartado se recoge toda la información relativa al contexto general de la empresa y permite comprender el desempeño de la organización, entre otros a través de su estrategia, su perfil y sus prácticas de gobierno corporativo. También se incluye la Visión de la empresa y su estrategia de sostenibilidad, teniendo que estar firmado por el Presidente de la empresa.

**El ENFOQUE DE LA DIRECCIÓN:** Es en este apartado donde aparece la información sobre el estilo de gestión, a través del cual una organización aborda aspectos específicos y describe el contexto que permite comprender su comportamiento en un área determinada. Se concreta como se maneja la empresa en términos de estructura en la toma de decisiones y los sistemas de gestión para controlar tales decisiones. Además se presenta el compromiso con los stakeholders, las políticas sociales y ambientales.

**LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO:** son indicadores que facilitan la comparabilidad de la información sobre el desempeño económico, ambiental y social. Los indicadores se diferenciarán entre indicadores principales y secundarios o adicionales.

De acuerdo con datos facilitados por The Global Reporting Initiative en el año 2010 más de 1800 empresas en todo el mundo han publicado memorias en todo el mundo basándose en el GRI. En cuanto a la distribución geográfica, Europa es la zona más prolífica acaparando el 45% de los informes de 2010, seguida de Asia (20%) y Latinoamérica y Norteamérica, ambas con un 14% según un estudio de GRI.

Por países, España ha perdido el liderazgo mundial que ostentaba desde 2005 en número de memorias GRI y EEUU asciende al primer puesto con un aumento considerable de 44 memorias en 2010 que suman un total de 184, tal como se observa en la Tabla II.

**Tabla II. Top ten de los países con mayor número de memorias GRI.**

<b>PAÍSES</b>	<b>2010</b>	<b>Posición 2010</b>	<b>2009</b>	<b>Posición 2009</b>
<b>EEUU</b>	184	1	140	2
<b>España</b>	167	2	159	1
<b>Brasil</b>	135	3	82	4
<b>Japón</b>	123	4	92	3
<b>Suecia</b>	87	5	74	5
<b>Holanda</b>	80	6	53	7
<b>Canadá</b>	64	7	43	10
<b>Alemania</b>	63	8	51	8
<b>Reino Unido</b>	62	9	49	9
<b>China</b>	60	10	56	6

Fuente: GRI, septiembre 2011

### ***AccountAbility***

La serie de normas AccountAbility 1000 (AA1000), reconocidas internacionalmente y de libre acceso, han sido elaborados por AccountAbility, una organización internacional sin ánimo de lucro fundada en 1996 con la participación de empresas, organizaciones no gubernamentales, académicos y profesionales. Esta serie de normas han sido elaboradas para proveer a las organizaciones de cualquier sector, tamaño y país de unos estándares de mejora de su desempeño en sostenibilidad.

La Norma de Principios de AccountAbility AA1000APS (2008) proporciona a las organizaciones un conjunto de principios reconocidos internacionalmente para enmarcar y estructurar la forma en que entienden, gobiernan, administran, implementan, evalúan y comunican su “*accountability*” frente a sus grupos de interés.

1. El principio básico de inclusividad, que hace referencia al compromiso de ser responsable con aquellos sobre los cuales una organización genera un impacto y que permite su participación para identificar asuntos y encontrar soluciones. Este principio

básico de inclusividad es necesario para alcanzar los de Relevancia y Capacidad de Respuesta. La unión de los tres principios respalda el alcance de la accountability.

2. El principio de relevancia, que consiste en determinar la relevancia e importancia de un asunto para la organización y sus grupos de interés.
3. El principio de capacidad de respuesta, que hace referencia a la capacidad de una organización para dar respuesta a los asuntos relevantes para los grupos de interés que afectan a su desempeño en materia de sostenibilidad y se lleva a cabo a través de decisiones, acciones y desempeño, así como mediante la comunicación con los grupos de interés.

En base a estos tres principios, AccountAbility ha desarrollado dos estándares:

La Norma de Compromiso con los Grupos de Interés AA1000SES (2011) que proporciona un marco de trabajo para ayudar a las organizaciones a llevar a cabo una relación con los grupos de interés de calidad.

La Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000AS (2008) que proporciona una metodología para llevar a cabo un aseguramiento independiente que es garantía de transparencia y ofrece credibilidad a los grupos de interés. Más allá de una simple verificación/auditoría de datos, el aseguramiento de una memoria de sostenibilidad, consiste en la revisión de la integridad y relevancia de la información contenida en la memoria, y los sistemas subyacentes. Esto se verá reflejado en una declaración pública e independiente, incluida en la memoria. A tal fin, la norma está pensada para ser utilizada por proveedores y profesionales de aseguramiento de sostenibilidad. También esta norma puede ser de utilidad para aquellos que elaboran memorias y buscan aseguramiento de acuerdo con esta norma, así como para los usuarios de las declaraciones de aseguramiento incluidas en las memorias de sostenibilidad y otros agentes encargados de la elaboración de estándares.

### ***Social Accountability Internacional (SAI)***

La organización Social Accountability Internacional es una organización no gubernamental creada en 1997 en Estados Unidos con el objetivo de mejorar las condiciones laborales mediante el desarrollo y la aplicación de normas socialmente responsables.

En 1997, lanzó el estándar certificable SA 8000 (Social Accountability 8000) elaborado siguiendo los principios establecidos en las normas internacionales promovidas por la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño. Esta norma es habitualmente utilizada por aquellas organizaciones que quieren asegurar unas condiciones laborales adecuadas en su cadena de valor (proveedores y subcontratistas).

### ***International Standards Organisation (ISO)***

Hasta 2010 el estándar más relacionado con la sostenibilidad fue la ISO 14001:2004, que establece las directrices para la implantación de un sistema de gestión ambiental.

En 2010 se publicó la Guía ISO 26000 sobre responsabilidad social. El objetivo de esta guía es la de ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible mediante el establecimiento de una serie de principios y recomendaciones para la integración de la RSE en la gestión de las organizaciones, independientemente de su tamaño o ubicación.

La guía ISO 26000:2010, a diferencia del resto de los estándares ISO, no es certificable. Se estructura en siete capítulos y dos anexos, proporcionando una serie de orientaciones para el cumplimiento de los principios de la RSE: la participación de los grupos de interés y las materias fundamentales de la responsabilidad social y sus asuntos relacionados (gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, y participación activa y desarrollo de las comunidades).

Aunque es un excelente documento de referencia para la RSE, es cuestionable si su uso va a fomentar la innovación. Así mismo, no trata los temas de modo exhaustivo y por lo tanto hace falta realizar revisiones de los asuntos relevantes con regularidad.

### ***Declaración de la OIT***

Se determina la existencia de dos declaraciones de la OIT, relacionadas con la responsabilidad social corporativa: *la Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de principios sobre las empresas multinacionales y la política social* y *la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo*.

La primera constituye una serie de recomendaciones sobre cuestiones de competencia de la OIT que guardan relación con los aspectos sociales de las actividades de las empresas multinacionales. Con ella se invita a los gobiernos de los Estados Miembros de la OIT, a las organizaciones de trabajadores y de empleadores interesadas y a las empresas multinacionales que operan en los territorios de dichos Estados a que actúen de acuerdo a estos principios.

Esta Declaración contiene principios en materia de empleo, formación profesional, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales, cuya aplicación se recomienda con carácter voluntario a los gobiernos, a las organizaciones de empleadores y de trabajadores y a las empresas multinacionales

La segunda, *la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo*, tiene por objeto lograr que el progreso social vaya a la par con el progreso económico y el desarrollo.

El 18 de junio de 1998, tras varios años de debates y de intensas negociaciones, la Conferencia Internacional del Trabajo adoptó una Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento, con vistas a promover la aplicación efectiva de los principios y derechos enunciados (OIT, 1998).

Los principios establecidos en la misma son los referentes a los derechos fundamentales de: a) la libertad de asociación y la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; b) la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; c) la abolición efectiva del trabajo infantil, y d) la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

El reconocimiento de los principios y derechos enunciados en la Declaración es cada vez mayor entre las organizaciones, las comunidades y las empresas. Estos principios y derechos establecen criterios de referencia para una conducta empresarial responsable y están incorporados en la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT. Las líneas directrices de la OCDE para las empresas multinacionales destacan los principios y derechos que figuran en la Declaración de la OIT. Asimismo, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas los promueve como valores universales que han de tenerse en cuenta en las transacciones comerciales en el mundo entero. Un número creciente de códigos

de conducta y otras iniciativas similares del sector privado se refieren también a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

### **Directrices de la OCDE para empresas multinacionales**

Son una serie de recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales que enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable en temas como: publicación de informaciones, empleo y relaciones laborales, medio ambiente, lucha contra la corrupción, intereses de los consumidores, ciencia y tecnología, competencia, fiscalidad. También se convoca a las empresas a la transparencia a través de la publicación de resultados financieros, objetivos y declaraciones de valores, principales accionistas, miembros del consejo de administración, salarios de los altos directivos, y otros indicadores diferentes de los habitualmente usados para evaluar el buen gobierno.

Básicamente enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable, compatible con las legislaciones aplicables. Fueron adoptadas en 1976 y revisadas por el Consejo de Ministros de los países de la OCDE celebrado en París en junio del año 2000.

Las Directrices de la OCDE nacen con el objetivo de garantizar que las empresas multinacionales lleven a cabo sus actividades sin entrar en conflicto con las políticas públicas locales, fortalecer la base de confianza mutua entre las empresas y las sociedades donde desarrollan su actividad y mejorar el clima para la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible.

Los principios en base a los cuales la OCDE determina las directrices son los siguientes:

1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.
2. Respetar los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades de conformidad con las obligaciones y compromisos internacionales del gobierno de acogida.
3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local, incluidos los sectores empresariales locales, desarrollando al mismo tiempo las actividades de la empresa en los mercados interiores y exteriores de una manera compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables.

4. Fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados.
5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario relacionadas con el medioambiente, la salud, la seguridad e higiene, el trabajo, la fiscalidad, los incentivos financieros u otras cuestiones varias.
6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial.
7. Desarrollar y aplicar prácticas auto disciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.
8. Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de formación.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren, de buena fe, informes para la dirección o, en su caso, para las autoridades públicas competentes acerca de prácticas contrarias a la ley, a las Directrices o a las políticas de la empresa.
10. Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directrices.
11. Abstenerse de cualquier injerencia indebida en actividades políticas locales.

Las Directrices son de adhesión voluntaria, pero aquellas empresas que las adopten se comprometen a aplicar sus principios en todos los países en los que operan.

## **4.2. Iniciativas a nivel europeo**

### ***El libro Verde sobre Responsabilidad Empresarial de la U.E. de 2001 (referencia básica y marco de referencia)***

El Libro Verde surge con el objetivo de contribuir desde la UE al fomento de la responsabilidad social de las empresas tanto a escala europea como internacional.

El Libro Verde toma como punto de partida una definición de RSC voluntaria, como un medio para que las empresas contribuyan a una mejora social y un medio ambiente más limpio, y a su vez expresan esta responsabilidad ante los trabajadores y todos los demás grupos de interés de la empresa.

Se vincula la responsabilidad social con el éxito empresarial, resumiendo las iniciativas internacionales más relevantes, y desglosando las dimensiones interna y externa de la RSC.

A juicio de la Comisión Europea las dimensiones de la gestión de la RSC serían la gestión de recursos humanos, la salud y seguridad laboral, la adaptación al cambio, la gestión de los impactos medioambientales, las relaciones con las comunidades locales, las políticas hacia socios, proveedores y consumidores, el respeto a los Derechos Humanos.

También se reflexiona acerca del carácter global de las externalidades empresariales, y se incluye la extensión de las responsabilidades sociales y medioambientales a toda la cadena de proveedores de una organización.

### ***Comunicaciones de la Comisión Europea***

Hasta la fecha la Comisión Europea ha llevado a cabo tres comunicaciones sobre RSE:

*La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible* (2002), esta comunicación fue elaborada a continuación del Libro Verde aprobado el año anterior y en la misma se expone una propuesta para la promoción de la RSE.

*Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas* (2006), que propició la creación de la denominada Alianza Europea para la RSE, al concluir este comunicado en la necesidad de crear una asociación entre todas las partes interesadas como vehículo para movilizar los recursos y



capacidades de las empresas europeas y sus grupos de interés, en aras del desarrollo sostenible, crecimiento económico y la creación de empleo.

*Una estrategia renovada para la UE para la RSE 2011-14* (2011). En ella la Comisión Europea mantiene la apuesta por la voluntariedad de la RSE pero da un paso más con el impulso los procesos de auto y co-regulación de modo que se puedan activar códigos de buenas prácticas de RSE en distintos sectores.

La nueva estrategia comunitaria vincula la RSE de las empresas con el proceso de creación y mantenimiento de empleo y prevención de su destrucción y se asocia al crecimiento inclusivo, integrador e inteligente ya lanzado con la estrategia de la Comisión Europea 2020. De particular importancia son los vínculos de esta estrategia de RSE con la iniciativa de Innovación Social lanzada en marzo de 2011 y que pone el foco en el sector de la economía social (más de 14 millones de empleos europeos) y en el sector de ONGs (más de 40 millones de empleos europeos) y con la iniciativa SBI (“Social Business Initiative”) que incentiva la aplicación de condiciones de trabajo en las cadenas de suministro.

La estrategia reconoce el avance pese a la crisis económica de la RSE en el mundo empresarial y se apoya en datos estadísticos con el incremento del número de empresas que han suscrito el Pacto Mundial de Naciones Unidas (que aumenta desde 600 en 2006 a 1900 en 2011), el número de organizaciones que han accedido al sistema EMAS (que aumenta de 3300 en 2006 a 4600 en 2011), la ampliación de la red de empresas que han suscrito la iniciativa SBI (que aumenta de 69 en 2007 a 700 en 2011) o en el número de empresas que publican informes de sostenibilidad según GRI (que también asciende de 270 en 2006 a 1800 en 2011).

A pesar de estos progresos, algunas multinacionales europeas han sido acusadas en los últimos años de incumplimiento de las normas internacionales de derechos humanos en los países de operación y solo 15 de los 27 países han desarrollado políticas nacionales sobre derechos humanos de aplicación a las empresas en las relaciones comerciales con países terceros.

Además, el vínculo entre responsabilidad social y empleo no parece que haya sido especialmente notorio en muchos de los procesos de reestructuración empresarial que han acontecido en Europa en los últimos meses.

La nueva política propone un plan de acción para el período 2011-2014, a desarrollar en ocho áreas:

- 1) Aumentar la visibilidad de la RSE y la difusión de buenas prácticas: esto incluye la creación de un premio europeo, y el establecimiento de plataformas sectoriales para empresas y grupos de interés para hacer compromisos y conjuntamente monitorear el progreso.
- 2) La mejora y el seguimiento de los niveles de confianza en las empresas: La Comisión pondrá en marcha un debate público sobre el papel y el potencial de las empresas, y organizar encuestas sobre la confianza ciudadana en los negocios.
- 3) Mejorar los procesos de auto-regulación y co-regulación: la Comisión propone elaborar un breve protocolo para guiar el desarrollo de iniciativas futuras de auto-regulación y co-regulación.
- 4) Recompensar en el mercado la RSE: es decir, aprovechando las políticas de la UE en los ámbitos de consumo, la inversión y la contratación pública con el fin de promover que el mercado compense una conducta empresarial responsable.
- 5) Mejorar la divulgación de información social y medioambiental por parte de la empresa: la nueva política confirma la intención de la Comisión de presentar una nueva propuesta legislativa sobre esta cuestión.
- 6) Continuar con la integración de la RSE en la educación, la formación y la investigación: la Comisión proporcionará más apoyo para la educación y la formación en el campo de la RSE, y explorará oportunidades para la financiación de más investigación.
- 7) Hacer hincapié en la importancia de políticas de RSE a un nivel nacional y sub-nacional: la Comisión invita a los Estados miembros de la UE a presentar o actualizar sus propios planes para la promoción de la RSE a mediados de 2012.
- 8) Mejor alineación de los enfoques europeo y mundial a la RSE. La Comisión pone de relieve las directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Negocios y Derechos Humanos, la OIT Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y Política Social, y la ISO 26000 Guía sobre Responsabilidad Social.

### **4.3. Iniciativas a nivel nacional**

#### ***Libro Blanco de la RSE***

El 9 de febrero de 2005 en el Congreso de los Diputados se crea una Subcomisión Parlamentaria cuya finalidad es la de potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas. Esta Subcomisión recibe comparecencias provenientes de diversos colectivos tales como empresas, sindicatos, ecologistas, consumidores, medios de comunicación, expertos universitarios, administraciones autonómicas y el propio Gobierno.

Con toda la información proveniente de las comparecencias de los colectivos anteriormente citados, se elabora un informe de conclusiones y recomendaciones denominado el Libro Blanco de la RSE y siendo posteriormente aprobado por el parlamento español el 27 de junio de 2006.

El Libro Blanco de la RSE recomienda que la política pública de desarrollo de la responsabilidad social de las empresas se componga de normas que fomenten iniciativas voluntarias de prácticas empresariales responsables y acuerdos y medidas legislativas que contribuyan a favorecer las conductas responsables de los actores económicos.

Cabe destacar las cuestiones orientadas a los organismos públicos, como es la propuesta a las comunidades autónomas para la constitución de una secretaría para fomentar medidas de RSC, o la creación de un observatorio que mantenga el diálogo con los grupos de interés para orientar la política en esta materia, mejorarla y estimularla.

#### ***Consejo Social de RSE (CERSE)***

Se crea y regula en el Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero.

Este RD es elaborado por el ejecutivo a consecuencia de las recomendaciones realizadas desde diferentes ámbitos como la la Subcomisión Parlamentaria para promover y potenciar la responsabilidad social de las empresas, el Foro de Expertos en RSE y la Mesa de Diálogo Social.

El Consejo Estatal de RSE, presidido por el ministro de Trabajo e Inmigración, es un órgano paritario formado por 56 vocales representando a la Administración, organizaciones sindicales, organizaciones empresariales e instituciones de prestigio en el ámbito de la RS.

Su función es ser un órgano asesor y consultivo del Gobierno que identifica y promueve mejores prácticas y propone las políticas de responsabilidad social al Gobierno.

### ***Ley de Economía Sostenible***

La Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, dentro del Título I “Mejora del entorno económico” concretamente en el art. 39 hace referencia a la Responsabilidad Social de las Empresas.

El primero de los cuatro puntos del artículo 39 hace referencia a la promoción de la RSE por parte de la Administración Pública, tanto en empresas grandes como en medianas y pequeñas, haciéndose especial hincapié en la promoción de buenas prácticas y en el análisis de los efectos de la RSE sobre la competitividad. Particularmente, el Gobierno pondrá a disposición de las empresas una herramienta de autoevaluación en RSE acorde con los estándares internacionales en la materia.

El segundo punto desarrolla los objetivos de esa herramienta de autoevaluación, ha de informar sobre transparencia en la gestión, buen gobierno corporativo, compromiso con lo local y el medio ambiente, respeto a los derechos humanos, mejora de las relaciones laborales, promoción de la integración de la mujer, de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, de la igualdad de oportunidades y accesibilidad universal de las personas con discapacidad y del consumo sostenible. Todos ello, en función de las recomendaciones Consejo Estatal de RSE.

El tercer punto alude a la posibilidad de que las empresas hagan públicos sus resultados en materia de RSE a través de un informe en el que se deberá especificar si la información contenida en él está avalada o no por una tercera parte. Para el caso de empresas con más de 1000 asalariados, este informe habrá de entregarse obligatoriamente al Consejo Estatal de RSE para seguir la evolución de la empresa en materia de RSE. Así mismo, cualquier empresa podrá solicitar ser reconocida como socialmente responsable, una vez haya cumplido una serie de requisitos que establecerá el Consejo Estatal de RSE.

El cuarto y último punto expone la obligación del Gobierno de facilitar al Consejo Estatal de RSE los recursos necesarios para que este último lleve a cabo sus funciones. Además, en el artículo 34 de la ley se hace también referencia a la RSE, concretamente a que las sociedades mercantiles estatales y las entidades públicas empresariales adscritas a la Administración General del Estado adaptarán sus planes estratégicos a la nueva ley en un plazo máximo de un

año a partir de la entrada en vigor de la ley, de tal forma que contemplen la elaboración de memorias de sostenibilidad, la orientación de la gestión medioambiental hacia el EMAS (el EMAS es un sistema de gestión ambiental diseñado por la Unión Europea) y el favorecimiento de principios y prácticas de RSE, en especial aquellos relativos a la promoción de la integración de la mujer, de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y de la plena integración de las personas con discapacidad.

### ***SGE21 de Forética***

La SGE 21, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, es un estándar certificable en materia de responsabilidad social de ámbito español que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar en su estrategia y gestión la Responsabilidad Social. Esta norma pone a disposición de las organizaciones una sistemática enfocada a la integración voluntaria de sus preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las relaciones con sus grupos de interés.

La norma está compuesta por seis capítulos. Los cinco primeros explican los antecedentes y los aspectos generales del documento, siendo el capítulo seis el que desarrolla los requisitos certificables de la norma.

El capítulo seis se desglosa a su vez en nueve áreas de gestión: alta dirección, clientes, proveedores, personas que trabajan para la organización, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones públicas. Para cada una de ellas se establecen los requisitos que debe cumplir la organización para ser considerada ética y socialmente responsable, a grandes rasgos podemos destacar:

1. Alta Dirección. Pretende, fundamentalmente, impulsar el cambio organizativo mediante la elaboración de un plan de Responsabilidad. El establecimiento de una Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social, un Código de Conducta, una Política Anticorrupción y la creación de un Comité de Ética/Responsabilidad Social, que garantice el cumplimiento de los compromisos adoptados.
2. Clientes. El objetivo es velar por la honestidad de la relación comercial y garantizar las características del producto velando por la satisfacción del cliente. La protección de públicos vulnerables, la accesibilidad de los productos o servicios ofrecidos y la

incorporación de criterios de Responsabilidad Social en la fase de I+D, son algunos de los requisitos.

3. Proveedores. Las organizaciones definirán unos criterios de compras responsables en base a los cuales evaluarán y seleccionarán a sus proveedores. En la medida de lo posible se pretende que las organizaciones responsables fomenten buenas prácticas entre sus proveedores.
4. Personas que integran la organización. Partiendo del cumplimiento de los Derechos Humanos y pasando por aspectos como la igualdad, conciliación, salud y seguridad laboral y formación, este apartado tiene como objetivo la creación de un entorno de trabajo de calidad que favorezca la motivación, la retención de talento y el bienestar de las personas.
5. Entorno social. Destaca la importancia de conocer y evaluar los impactos, tanto positivos como negativos, que la organización genera en su entorno social así como la transparencia en las relaciones con el mismo.
6. Entorno ambiental. El compromiso de prevención de la contaminación, la gestión de los impactos ambientales asociados a la actividad y la comunicación de los indicadores ambientales de la organización son algunos de los ejemplos.
7. Inversores. En este punto, la norma se centra en el buen gobierno y la transparencia financiera de la organización.
8. Competencia. Trata de fomentar la competencia leal y la resolución de conflictos por medio de arbitraje. Impulsa la cooperación y establecimiento de alianzas entre organizaciones competidoras.
9. Administraciones Públicas. La norma va más allá de las exigencias legales tratando de crear vías de colaboración entre la organización y la administración.

## ***RS10 2009 promovida por AENOR***

La RS10:2009 promovida por AENOR y de ámbito estatal, es una especificación certificable, y a diferencia de una norma no es un trabajo realizado por un comité técnico formado por expertos que representan a diversos grupos de interés.

La RS10:2009 establece los requisitos para un sistema de gestión de la responsabilidad social empresarial inspirado en los principios establecidos en la guía ISO 26000 y la norma experimental UNE 165010:2009 EX Ética. Sistema de gestión de la Responsabilidad Social de las empresas.

Un sistema de gestión de responsabilidad social según RS10 supone para la organización que lo implanta, entre otras:

- Identificar los grupos de interés para las actividades que desempeña la organización (personas trabajadoras, empresas proveedoras, consumidores, clientela, sociedad, administración pública, accionistas).
- Identificar sus necesidades y expectativas mediante metodologías que permitan la participación de los mismos en la definición.
- Dar respuesta a estas expectativas y necesidades mediante el cumplimiento de la legislación asociada, los requisitos de la RS-10 y todos los requisitos internos necesarios de la organización.

## **5. ESTUDIO DE RSC DEL SECTOR TEXTIL: CASO MANGO**

El estudio de caso sobre la RSC de una empresa internacional del sector textil denominada Mango, muestra detalladamente el desarrollo y la política de implantación progresiva de la responsabilidad social, tanto en su país de origen como en los centros de trabajo ubicados en otros 89 diferentes países, donde la empresa tiene actividad empresarial.

La liberalización del mercado ha llevado a cadenas de producción globalizadas y a una deslocalización de la inversión hacia destinos en países más competitivos por precio, agilidad, proximidad geográfica, especialización técnica, etcétera. Los destinos principales para la deslocalización del sector textil-confección son los siguientes:

1. Europa del Este con los países de Polonia, Hungría, República Checa y Lituania.
2. Magreb con Marruecos y Túnez.
3. Sudeste asiático con China, India, Vietnam, Indonesia, Bangladesh y Sri Lanka.

La preocupación por la RSC es cada vez mayor en el sector textil y de la confección, debido al sistema de producción intensivo en mano de obra y la tendencia hacia cadenas de producción cada vez más globalizadas.

La principal área de preocupación es asegurar unas adecuadas condiciones laborales de los trabajadores. El principal objetivo social del sector está en lograr que sus proveedores en los países productores respeten los estándares internacionales, como por ejemplo los convenios básicos de la Organización internacional de Trabajo (OIT). En los diferentes eslabones de la cadena de suministro debe vigilarse el desarrollo del trabajo en condiciones de higiene y seguridad, el pago de sueldos dignos, el control de las horas extras y la eliminación de cualquier trato humillante o degradante.

Otra área de actuación importante es el control y la reducción de la problemática ambiental en la obtención de materias primas y la producción de los tejidos. Por ejemplo, las fibras naturales como el algodón se obtienen mayoritariamente de explotaciones agrícolas intensivas, lo que implica el uso de fertilizantes y plaguicidas químicos. También, la producción de fibras sintéticas y los procesos de teñido, impresión y lavado conllevan la utilización de sustancias químicas con potenciales riesgos de contaminación acuática y atmosférica. En este sentido, es importante asegurar una adecuada gestión de las aguas residuales generadas y unas adecuadas condiciones de trabajo que aseguren la salud de los trabajadores al manipular los productos químicos empleados en los procesos.

Los instrumentos de RSC más utilizados por el sector textil y de la confección son los siguientes (Ayuso, 2010):

- 1) Los **códigos de conducta** que son compromisos voluntarios de las empresas para regular determinados temas sociales y ambientales. El estudio “Company Codes of Conduct and International Standards: An Analytical Comparison”, realizado por el Banco Mundial,



resume el trabajo forzoso, trabajo infantil, salarios y beneficios sociales, horario de trabajo, discriminación, acosos, abusos y medidas disciplinarias, libertad de asociación y negociación colectiva, seguridad y salud, y medio ambiente.

- 2) Las **certificaciones** que se refieren a los sistemas de gestión empresariales no son específicas para el sector textil sino que se aplican a cualquier tipo de empresa u organización y los estándares más utilizados son ISO 14001, EMAS, OHSAS 18000 y SA8000.
- 3) Las **etiquetas** que se refieren a las prendas comercializadas por las empresas textiles y de confección son herramientas diseñadas específicamente para estos productos, ya que dentro de un sistema general de etiquetado con la ecoetiqueta europea o como etiqueta textil.

En las actuaciones de RSC llevadas a cabo por Mango considera las dos situaciones siguientes:

- Un **ámbito interno** de RSC que hace referencia a los aspectos sociales y laborales en la relación con los empleados y franquiciados y al impacto medioambiental originado por las instalaciones propias, los productos y las tiendas (tanto si son propias como si son franquicias). La política de RSC en este ámbito interno se plasma en el **Código Ético del Grupo Mango** que se resume en el Cuadro VIII.

#### Cuadro I. Principios del Código Ético de Mango

1. Compromiso con la ética empresarial
2. Compromiso con los derechos y principios fundamentales de las personas:
  - Respeto a la edad mínima para trabajar y no utilización de trabajo forzoso u obligatorio
  - Garantía de lugares de trabajo seguros y saludables
  - Reconocimiento del derecho a asociación y negociación colectiva
  - No a cualquier tipo de discriminación
  - No utilización de medidas disciplinarias, acosos y abusos
  - Salario acorde con el cargo desempeñado, la legislación vigente y las horas trabajadas
3. Compromiso con el respeto al medio ambiente
4. Compromiso con productos excelentes y sin riesgos para la salud o seguridad
5. Compromiso con la colaboración con los grupos sociales

Todos los empleados de Mango conocen este Código Ético que se divulga por medio de la intranet con un documento explicativo de las políticas de RSC y las responsabilidades de cada departamento. Sin embargo, la principal vía de difusión del Código Ético ha sido el boca-oreja entre la gente los empleados de los departamentos que ha ido creciendo progresivamente, porque han sido los primeros que lo han visto positivo y correcto, y por eso no ha habido ningún problema.

Los compromisos del Código Ético se traducen en una serie de actuaciones concretas llevadas a cabo por los diferentes departamentos. Las políticas del Departamento de Recursos Humanos tienen como finalidad el objetivo de crear y mantener el buen clima de trabajo en Mango, se han emprendido una serie de actuaciones relacionadas con la conciliación de la vida laboral y personal, la promoción, la formación, y son los servicios ofrecidos al personal (ver Cuadro IX).

#### **Cuadro II. Acciones Internas de RSC en el ámbito laboral de Mango**

- Se fomenta el diálogo entre empleados y dirección. Los empleados mantienen con la dirección un diálogo permanente, a través de unos encuentros denominados “Si yo fuera Presidente” con representantes elegidos en cada uno de los departamentos. Las conclusiones, cambios y mejoras acordadas se publican y se comunican a todos los empleados en los boletines internos de la empresa. Otras vías que contribuyen a fomentar la comunicación se realizan a través de encuestas, el portal del empleado, buzón de sugerencias, etcétera.
- Se pone en marcha en el año 2008 el denominado Servicio de Resolución de Conflictos, cuyo objetivo es el garantizar un mecanismo independiente para identificar, intervenir y resolver conflictos interpersonales en el caso de ser necesario.
- Se establece un programa para mejorar el bienestar del personal de la central de Mango, principalmente a través de talleres y conferencias.
- La política de remuneraciones, en el caso del personal de estructura se revisan los sueldos según el desempeño y desarrollo profesional de cada trabajador dos veces al año. En cuanto al equipo de puntos de venta, el sistema se basa en un sueldo fijo y otro variable en función de la facturación del punto de venta. Para las diferentes categorías de trabajadores los salarios pagados están, de media, por encima de los sueldos del sector. Para el año 2011 la relación entre salario inicial estándar establecido por Mango y el salario según convenios fue un 57% para España. Con posterioridad los sueldos se van

aumentando con incentivos y promociones que incrementan sustancialmente la diferencia. Todos los trabajadores, tanto a jornada completa como parcial, tienen los mismos derechos y beneficios sociales. Asimismo, no hay ningún tipo de diferencia o discriminación salarial entre hombres y mujeres. Todos los trabajadores de Mango se encuentran dentro de un convenio colectivo y de la ley laboral correspondiente.

- Se promueve y facilita la vida familiar con el trabajo. Tras la maternidad, y durante un año, la empresa facilita en determinadas circunstancias, la modificación del horario de trabajo a los padres sin necesidad de solicitar reducción de jornada. Asimismo la empresa abona las pagas extras completas durante el período de descanso.
- Se facilita la flexibilidad horaria debido a motivos personales del trabajador, así como las suspensiones temporales de contrato por estos motivos, reservando en todos estos casos el puesto de trabajo del empleado. Por otro lado se amplía el tiempo para poder asistir a las visitas médicas necesarias. En el caso de personal de estructura cabe señalar que, de mutuo acuerdo con los trabajadores, todos los días se alarga la jornada de trabajo media hora con el objetivo de finalizar los viernes al mediodía y poder disfrutar así de un fin de semana más prolongado. Asimismo los empleados disfrutaban de jornada intensiva de trabajo las vísperas de los días festivos señalados. Por otro lado cabe destacar que, en los departamentos o secciones que es operativamente posible, se realiza este tipo de jornada durante todo el año.
- Se ofrece un servicio de transporte colectivo gratuito que cubre las principales ciudades y rutas desde las cuales se desplaza el personal a la sede central. Este transporte abarca los diferentes horarios de entrada y salidas con las consiguientes ventajas añadidas al no utilizar vehículos individuales.
- Se ofrece subvención de comedores a los trabajadores con un servicio de catering de alta calidad elaborado en las propias cocinas de Mango, abonándose por parte del empleado un 41,29% de su precio y diariamente se sirven aproximadamente 650 comidas. Por otro lado, se cuenta con diferentes comedores equipados con todos los servicios para aquellos que prefieran traer la comida preparada.
- Se ofrece estabilidad en el trabajo de los trabajadores de la organización en España, que al cierre del ejercicio 2011, el 66,68% en media, eran fijos, con el siguiente detalle:

<b>CONTRATOS</b>	<b>Personal de estructura</b>	<b>Personal de puntos de venta</b>
Eventual	6,09%	33,03%
Fijo	93,91%	66,97%

Los empleados fijos en el extranjero, el 31 de diciembre de 2011, ascendían de media al 59,97% y los eventuales, al 40,03%. Asimismo, los empleados a tiempo completo en España representan el 59,88% y a tiempo parcial el 40,12%. En el caso de los empleados en el extranjero estos porcentajes ascienden al 67,64% y al 32,06% respectivamente.

- El perfil del equipo humano de Mango, compuesto a 31 de diciembre de 2012 por 11.267 personas, de las cuales el 82% son mujeres, y el 18% son hombres. El porcentaje de trabajadores por sexos en España se describe a continuación:

<b>Sexos</b>	<b>Personal de estructura</b>	<b>Personal de puntos de venta</b>
Hombres	36,96%	9,34%
Mujeres	63,04%	90,66%

Señalar que el 50% de los cargos directivos son desempeñados por mujeres. Por otro lado, la media de edad del personal son 28,88 años. El desglose del colectivo de los trabajadores por grupo de edad es el siguiente:

<b>INTERVALO EN AÑOS</b>	<b>ESPAÑA</b>	<b>EXTRANJERO</b>
16-25	20,10%	52,35%
26-35	54,57%	39,94%
36-45	20,61%	6,76%
46-55	3,88%	0,80%
56 años en adelante	0,84%	0,15%

- Se promueve la diversidad cultural fruto de la internacionalización del negocio y esto supone que en la sede central de Mango trabajan personas pertenecientes a 25 nacionalidades: Albania, Alemania, Andorra, Bélgica, Bulgaria, Chile, Colombia, Cuba, EEUU, España, Francia, Honduras, Irlanda, Italia, Japón, México, Países Bajos, Perú, Portugal, reino Unido, República Checa, República Dominicana, Rumanía, Suecia y Ucrania.

- Se facilita la movilidad geográfica en los puestos de trabajo de aquellos trabajadores que lo soliciten, dado el carácter internacional de la organización. Por otro lado, cuando surgen nuevos puestos internos a cubrir, se ofrece al personal la posibilidad de solicitar un cambio de departamento.
- Se potencia la promoción interna como forma de ascender en la organización. La práctica totalidad de los directivos y responsables de equipos provienen de la promoción interna, fruto de una política decidida en este sentido y de un equipo humano motivado, flexible y capaz de asumir nuevas responsabilidades. Un 6,59% de los empleados de la sede central y un 21,28% de los puntos de venta optaron a un puesto de categoría superior a lo largo del año pasado. Se potencia la formación permanente en temas técnicos como idiomas, ofimática, merchandising, etcétera.
- Se establece una política activa y diálogo permanente en salud laboral con el desarrollo y promoción de estrategias y acciones que mejoren las condiciones de trabajo.
- Se potencia el número de personas formadas en prevención de riesgos laborales durante 2011, que han ascendido a 896 para el personal de estructura y a 1.339 para el personal de puntos de venta en España. La gestión de la prevención de riesgos laborales queda establecida en el Plan de Prevención e integrada en el sistema general de gestión de la empresa. En prevención de riesgos laborales en filiales durante el año 2011 se ha realizado evaluaciones de riesgos en un total de 575 puntos de venta y se ha dado formación a un total de 584 personas.
- La organización identifica y evalúa los riesgos asociados a los puestos de trabajo como parte del ciclo de mejora continua en la gestión de la empresa, avanzando en todos los aspectos de salud y seguridad de los trabajadores.
- Se instaure un procedimiento que sigue la política de participación activa, para que puedan comunicar cualquier situación que comporte un riesgo o bien cualquier propuesta que mejore las condiciones de trabajo.
- Se realizan periódicamente, en determinados departamentos, visitas de seguridad para controlar y garantizar unas óptimas condiciones de trabajo y favorecer comportamientos seguros.
- Se vigila la salud de los trabajadores de Mango y durante el año 2011 el servicio médico de la empresa ha realizado un total de 737 reconocimientos médicos al personal. Los accidentes producidos durante el año 2011 son los siguientes:

<b>Accidentes personal estructura</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Nº Accidentes / Nº Trabajadores	0,022	0,013
Duración media en días de las bajas	15,32	12,54

<b>Accidentes personal puntos de venta en España</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Nº Accidentes / Nº Trabajadores	0,018	0,026
Duración media en días de las bajas	16,50	12,69

- Se establece una política de formación y desarrollo permanente con la intención de apoyar la consecución de los objetivos estratégicos del negocio. Para ello cuenta con un departamento de Formación y Desarrollo que potencia aquellos aspectos necesarios tanto en conocimientos técnicos como en habilidades profesionales. La mayor parte de estas acciones formativas se realizan en las salas de formación existentes en la sede central. El Plan de acogida de Diseña tu futuro en Mango y las Entrevistas de Desarrollo anuales ayudan a los responsables a desarrollar y acompañar de forma constante a cada persona de su equipo. La formación realizada durante el año 2011 ha ascendido a 63.305 horas y han participado 4.764 personas con el siguiente detalle:

CATEGORÍA PROFESIONAL	Horas de formación	Nº personas formadas
Jefe/a de departamento	5.297	278
Administrativos/as	8.828	464
Técnico/a	12.359	650
Operarios/as y profesionales	4.237	223
Personal de almacén	4.591	241
Personal de punto de venta	27.994	2.908
<b>TOTAL</b>	<b>63.305</b>	<b>4.764</b>

- Se ofrecen diferentes ventajas Adicionales a los empleados a través de una política de

descuentos, tanto en la compra de ropa y complementos en los puntos de venta, como mediante acuerdos con diferentes empresas de venta de coches, seguro médico, viajes, gimnasios, espectáculos, etcétera. También organiza diferentes mercadillos para los empleados donde se venden prendas, complementos, muebles y objetos de decoración, con la concesión de préstamos sin interés en determinadas circunstancias personales y la concesión de instalaciones para diversas actividades.

Fuente Propia: Memoria de Sostenibilidad de Mango 2011

En el ámbito interno de responsabilidad en el impacto medioambiental, Mango ha establecido una serie de prácticas medioambientales dirigidas a reducir los envases y embalajes, reducir los consumos y usar materiales sostenibles en las tiendas y edificios propios, que se detallan en el Cuadro III.

#### **Cuadro III. Acciones internas de RSC en el ámbito ambiental de Mango**

- Minimización hasta el límite de los embalajes individuales y de las cajas en cuanto a dimensiones y densidad y de las etiquetas en cuanto al tamaño. Existe en la organización un Plan Empresarial de Prevención de Residuos de Envases y Embalajes (OEP) aprobado por la administración, en el marco del cual se están realizando principalmente las siguientes acciones:
  - Reducción y optimización del uso de embalajes en relación al producto ( $Kr/Kp=0,379$ ).
  - Empleo de material 100% reciclado en todas las cajas, utilización de precintos de papel y sin ningún tipo de elemento metálico.

Para los primeros envíos a los puntos de venta utilizan el sistema denominado cross-docking, que consiste en unos surtidos preestablecidos y preparados desde el proveedor. De esta manera las cajas no tienen que ser manipuladas al entrar en los almacenes sino que son directamente enviadas al destino. Este sistema comporta una serie de ventajas, como una menor utilización de embalajes y un menor consumo de energía. Los proveedores embalan y encajan unos surtidos de acuerdo con instrucciones de Mango y lo envían directamente a las tiendas.

- La actividad realizada en la organización se lleva a cabo en diferentes centros, los cuales están optimizados desde el punto de vista de consumo y eficiencia energética.

- Potencian los sistemas de clasificación y encajado con software específico para la optimización de los envíos. Los centros de distribución de mercancías disponen de sistemas de clasificación y encajado con un software específico, que permite optimizar el contenido de las cajas que se envían a los puntos de venta. Para las prendas que, de acuerdo con sus características, se distribuyen en perchas desde el proveedor, no se utilizan cajas hasta los centros de distribución. asimismo, desde estos centros a los puntos de venta más cercanos se utiliza el mismo sistema.
- Existe un compromiso de gestionar los puntos de venta con el menor impacto ambiental posible. Nos encontramos en un sector donde las características del punto de venta y la presentación del producto son fundamentales; la iluminación, el espacio y la climatización son básicos para una adecuada gestión del negocio.  
En lo referente a los puntos de venta franquiciados, estos se consideran dentro del ámbito interno, ya que el sistema de gestión y funcionamiento se llevan de forma centralizada desde nuestra sede central. Se trata de gestionar este ámbito de la manera más equilibrada y con el menor impacto ambiental posible, realizando una serie de medidas que se detallan a continuación:
  - Reducción de los consumos eléctricos en iluminación, mejorando la duración de los materiales y disminuyendo su impacto ambiental. Las tiendas de Mango se iluminan desde hace años con halogenuros, que iluminan mejor con un menor consumo, consiguen ahorrar más de un 45% de energía y tienen una mayor durabilidad respecto a otras tecnologías. La iluminación por LEDs (Light-emiling Diodes) está siendo testada en algunas de las tiendas pero por el momento no se implantará hasta que no se optimice su reproductibilidad cromática.
  - En la utilización de materiales en los puntos de venta, hay que emplear los menos agresivos para el medio ambiente y más naturales, como es el caso del basalto para los suelos. Gradualmente están sustituyendo la madera en los puntos de venta por otro tipo de elementos más perdurables y con un menor mantenimiento. No obstante, en el caso de utilizar parquets, se solicitan con la certificación otorgada por la organización Programe for the Endorsement of Forest Certification Eschemes (PEFC) que asegura una silvicultura sostenible. Finalmente, destacar que los protectores líquidos antigrafiti aplicados a las fachadas de los puntos de venta están compuestos de cera 100% natural.
  - En la reutilización de materiales, hay que destacar que todas las devoluciones de



prendas y complementos a final de temporada se realizan en cajas reutilizada, así como todos los envíos de género entre diferentes puntos de venta. Por otro lado, parte del mobiliario de los outlets proviene de otros puntos de venta e instalaciones. Las perchas utilizadas en los puntos de venta son de madera de alta calidad y durabilidad; las que llegan con los envíos a los citados puntos, que son de plástico, se reutilizan para las rebajas.

- Todo el papel utilizado en la elaboración de las bolsas que se entregan a los clientes tiene la certificación de gestión sostenible forestal emitida por la organización Forest Stewardship Council (FSC) ó bien están hechas de papel reciclado. Por otro lado, una gran parte de las bolsas de plástico están hechas también con material reciclado y son biodegradables.
- Para lograr punto de venta sostenible durante el año 2011, la organización ha participado en un proyecto desarrollado por la Cátedra Mango-ESCI para la elaboración de una guía de recomendaciones prácticas de eficiencia energética para los puntos de venta. Para ello se han creado unas puntuaciones y una clasificación en función de las características técnicas de las instalaciones.
- En el transporte interno del personal a las diferentes instalaciones, Mango cuenta con un servicio de transporte colectivo gratuito desde las ciudades cercanas más importantes con las consecuentes ventajas que supone desde el punto de vista ambiental. Además, disponen de otros medios de transporte internos en la organización: flota de vehículos, etcétera.

Fuente Propia: Memoria de Sostenibilidad de Mango 2011

- En el **ámbito externo** en responsabilidad donde se encuentran los principales riesgos en materia de sostenibilidad, Mango articula aspectos relacionados con los estándares laborales, con los estándares sociales en la actividad de los proveedores y en el ámbito del impacto medioambiental. Todas las actividades logísticas de distribución y aprovisionamiento se contratan a terceras empresas, controlándose y monitorizándose desde la sede central. Todos los puntos de la cadena de distribución están optimizado en cuanto a tiempos y volúmenes de carga, generando el menor impacto ambiental posible. El principal medio de transporte utilizado por Mango y que también tiene un menor impacto ambiental

es el marítimo. No obstante para algunas zonas y ámbitos concretos se utiliza el transporte por carretera y de forma muy ocasional el aéreo.

Toda la actividad de fabricación se realiza mediante terceras empresas ubicadas en diferentes países. Una de las prioridades es la implantación de prácticas respetuosas con el medio ambiente, mediante los diferentes tipos de actuaciones siguientes:

- La verificación directa de sus políticas y prácticas ambientales mediante las auditorías en las fábricas.
- La aplicación de nuestras instrucciones sobre la utilización de productos químicos en la fabricación de las materias primas y resto de procesos.

El **Código Ético** de Mango ha sido la referencia para redactar el Código de Conducta para fabricantes y talleres de producción, de obligado cumplimiento para los proveedores, donde se incluyen los convenios y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que son aplicables, para asegurar el adecuado cumplimiento de todos los estándares laborales y sociales en los fabricantes y talleres de producción. Los proveedores con los que trabaja Mango deben comprometerse a cumplir con el Código de Conducta y autorizar a la empresa que realice las revisiones oportunas para poder hacer un seguimiento de la aplicación del mismo (Ver Cuadro XI).

**Cuadro IV. Principios del Código de Conducta de Mango**

1. No utilización del trabajo infantil
2. No utilización de trabajos forzados y obligatorios
3. Entorno laboral seguro y saludable
4. Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva
5. No discriminación
6. No utilización de medidas disciplinarias, acosos y abusos
7. Horario de trabajo de acuerdo con la legislación
8. Remuneraciones de acuerdo con la legislación
9. Respeto del medio ambiente
10. Cumplimiento de la legalidad vigente

Fuente: Memoria de Sostenibilidad de Mango 2011.

De forma previa al inicio de las actividades con los proveedores, se realiza un primer análisis y verificación para asegurar que cumplen con todos los puntos previstos en el Código de

Conducta en sus centros de trabajo. Por eso, el departamento de compras no solamente escoge a los nuevos proveedores bajo puntos de vista de producción sino considerando también los aspectos de RSC y, en primer lugar, le pide al proveedor que firme el Código de Conducta, así como un auto declaración de cumplimiento. Después de la selección previa de los proveedores, teniendo en cuenta los diferentes aspectos de RSC, se aplica un control de calidad continuo. Si el proveedor se ha consolidado, además del control de calidad antes descrito el departamento de RSC realiza controles y auditorías de seguimiento para la verificación del cumplimiento del Código de Conducta por parte de los proveedores. En caso de que el proveedor no implante las acciones necesarias en los plazos estipulados, se le piden explicaciones, y se decide si se le concede un margen de tiempo adicional o se deja de trabajar con ese proveedor.

Las auditorías internas del departamento de RSC se realizan dando los pasos siguientes:

- Entrevista con los responsables y/o propietarios de las fábricas y talleres, obteniendo toda la información necesaria en cuanto a los diferentes aspectos laborales, sociales, medioambientales y sus procedimientos.
- Revisión exhaustiva de las instalaciones de la fábrica firmando y fotografiando su totalidad.
- Selección de una muestra de trabajadores sobre los listados de personal del proveedor y/o directamente en las cadenas de producción, a los que se les realiza una entrevista que incluye todos los aspectos del Código de Conducta y procedimientos incidiendo, de forma particular, en la revisión de las nóminas en cuanto a sueldos mínimos, pago de horas extras, etcétera.
- En caso de existir sindicatos, todo este proceso se realiza conjuntamente con sus representantes.
- Finalmente se elabora un informe de cumplimiento del Código de Conducta así como un documento donde se recogen una serie de recomendaciones a aplicar en todos estos aspectos. En el caso de que sea necesario realizar alguna acción correctiva, se establece un calendario para su aplicación, normalmente de 6 meses.

Debido a las características del sistema de producción, Mango dispone de equipos de control de calidad, los cuales viven en las mismas zonas de fabricación. Se trata de personal técnico especializado contratado a tiempo completo por Mango, que visita diariamente diferentes fábricas y talleres.

Para asegurar el cumplimiento de este Código de Conducta, Mango realiza una serie de actuaciones de seguimiento y control en las fábricas y talleres de producción de prendas. Estos equipos realizan un control presencial, tanto de la calidad y número de prendas fabricadas, como de cualquier otro aspecto relacionado con la fabricación. A la vez que realizan el seguimiento de la producción, controlan la implantación de los criterios de RSC. Mango realiza un seguimiento continuo para detectar posibles incumplimientos del Código de Conducta y por ejemplo en China tienen a 25 personas que se dedican solamente a ir de fábrica en fábrica controlando los temas de calidad.

El principal reto de futuro de Mango es continuar con la estrategia de RSC emprendida con respeto a las cuestiones consideradas como relevantes: condiciones laborales de los proveedores, impacto medioambiental de la distribución, control de sustancias nocivas en las prendas, etc. Para ello es importante seguir escuchando a los stakeholders y estar al corriente de las expectativas de la sociedad en un contexto cada vez más global.

La estrategia y actuaciones de RSC de Mango, permiten identificar algunos factores de éxito que intervienen en el contexto internacional y que son los siguientes (Ayuso, 2010):

- Compromiso de la alta dirección en el éxito de la implantación de políticas de RSC, por parte de la presidencia, la dirección general y el Consejo de Administración de Mango, que han sido sensibles a estas preocupaciones y han respaldado todas las actuaciones realizadas y que tiene su condición necesaria en integrar temas en la estrategia empresarial y ayudar a crear una cultura organizativa acorde con unos fines establecidos.
- Convicción ética que promueve el Consejo de Administración de Mango que cree en una visión ética del negocio y promueve unos valores y principios coherentes con este planteamiento de RSC.
- Alianza de stakeholders relevantes o compromiso de diálogo con los diferentes grupos de interés para identificar sus necesidades e intentar responder a ellas. Mango mantiene un contacto regular con las ONG más activas de cara a las problemáticas del sector textil y, en algunas ocasiones, ha formalizado esta relación mediante acuerdos o convenios.
- Control de los principales riesgos sociales y ambientales desde el punto de vista de sostenibilidad y en este sentido, Mango es consciente de que sus principales impactos están ligados a la actividad de sus proveedores que se encuentran en países donde el riesgo de incumplimiento de estándares laborales y medioambientales es elevado, y ha dedicado un considerable esfuerzo en actuaciones de control u seguimiento.

- Uso de instrumentos formales de RSC que ayudan a gestionar determinados aspectos sin olvidar que estas herramientas serán eficaces si se interiorizan sus principios y se traducen en acciones concretas de las personas. Siguiendo las tendencias internacionales del sector textil y de la confección, Mango ha elaborado su propio Código de Conducta basado en los convenios de la OIT.
- Transparencia sobre las políticas y sistemas de gestión, y sobre los resultados obtenidos en los ámbitos social, medioambiental y económico, constituye otro de los pilares básicos de la RSC. Mango muestra su voluntad de ser transparente en la memoria de sostenibilidad anual, elaborada de acuerdo con la Guía G3 del GRI y verificada según el nivel A+.

## 6. CONCLUSIONES

Como se ha puesto de manifiesto en el trabajo, la Responsabilidad Social Corporativa constituye un reto para las organizaciones del futuro. Cada vez son más las empresas que desean asumir plenamente su responsabilidad social puesto que son más conscientes de que en la economía actual de mercado, la legitimidad para poder operar ha de venir otorgada por todos aquellos agentes o grupos de interés con los que se relaciona la organización.

Además, la investigación empírica viene a reafirmar los argumentos a favor de la RSC. El que la empresa asuma una responsabilidad social, más allá de la maximización del beneficio para el accionista, conlleva una mejora de los resultados económicos a largo plazo. Por tanto, el debate abierto en torno al hecho de si las empresas utilizan este tipo de prácticas responsables únicamente de manera oportunista, reduciéndose a cumplir con sus necesidades de marketing o si son realmente útiles para conseguir los objetivos corporativos, parece decantarse por lo segundo. Para que la empresa sea exitosa a largo plazo la empresa debe asumir la responsabilidad frente a todos los agentes sociales implicados en la gestión de la empresa.

La cuestión actualmente, es cómo afectará la crisis a las políticas de RSC y cuál será la situación dentro de diez años. A pesar que las empresas españolas han avanzado mucho en los últimos años en materia de RSC, en el último informe llevado a cabo por Forética se concluye que la agudización de la crisis está afectando en cierto grado el progresivo desarrollo de la responsabilidad social, puesto que las perspectivas de su evolución son algo menos positivas que en años anteriores.

Ante esta situación es preciso que las propias empresas y autoridades públicas nacionales e internacionales, intensifiquen el desarrollo efectivo de la RSC para que los compromisos

asumidos al adherirse a las diferentes iniciativas analizadas no queden en simples declaraciones de intenciones y puedan ser de exigido cumplimiento. Si grupos de interés, la administración y la propia empresa actúan coordinadamente, se podría vislumbrar una realidad en la que la RSC se convirtiese en catalizador de la transformación social.

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

### **1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Ayuso, S. (2009), “RSC en la empresa internacional: Mango”, Cátedra Mango de Responsabilidad Social Corporativa, Universitat Pompeu Fabra.

Becker-Olsen, K. L., B. Andrew Cudmore y R. Paul Hill (2005), “The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior”, *Journal of Business Research*, nº 59, 46-53.

De la Cuesta González, M. (2004), “El porqué de la responsabilidad social corporativa”, *Boletín económico de ICE nº 2813*, 45-58.

De la Cuesta González, M. y C. Valor Martínez (2003), “Responsabilidad social de la empresa”, *Boletín económico de ICE nº 2755*, 7-19.

Font Playán, I., P. Gudiño Pérez y A. Sánchez Martínez (2009), “La arista interna de la Responsabilidad Social Empresarial: una aproximación”, *Reporte de investigación*, 1-85.

Forética (2011). *Memoria 2011*. Disponible en <http://www.foretica.org/>

Fuentes García, F. J., J. Núñez Tabales y R. Veroz Herradón (2005) “Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos”, *Universia BusinessReview*, nº 7, 68-89.

Godos-Diez, J. L. y R. Fernández Gago (2011), “¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos de empresas en España?”, *Universia Business Review*, nº 29, 32-49.

Mcwillians, A. y D. Siegel (2000), “Research notes and communications corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification”, *Strategic Management Journal*, nº 21, 603-609.

Memoria de sostenibilidad de Mango, 2011, disponible en <http://www.mango.com>

Moneva, J. M. (2005), “Información sobre Responsabilidad Social Corporativa: situación y tendencias”, *Revista Asturiana de Economía*, nº 34, 43-67.

Moreno Izquierdo, J.A. (2004), “Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa”, nº 12, 10-49.

Muñoz-Nájar, J. A. y M. A. Rodríguez (2004), “Innovación y sostenibilidad” en M. Soriano (2004).

Nieto Antolín, M. y R. Fernández Gago (2004), “Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management”, *Universia Business Review*, nº 1, 28-39.

Orlitzky, Marc, F., L. Schmidt y S. L. Rynes (2003), “Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis”, *European Group for Organizational Studies*, nº 23, 403-441.

## **2. NORMATIVA**

Comisión de las Comunidades Europeas (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas. Com (2001).

Comisión de las Comunidades Europeas (2002). Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas. Una contribución empresarial al desarrollo sostenible. Bruselas.

Comisión Europa (2004): Corporate Social Responsibility, National public policies in the European Union, (Luxemburgo, Office for Official publications of the European Communities).

Global Reporting Initiative (2002) Sustainability Reporting Guidelines (Boston:GRI).

Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible.

Naciones Unidas (2001), El pacto mundial, Nueva York, Oficina del pacto mundial, Naciones Unidas, acceso libre en: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

OCDE, Directrices para empresas multinacionales, acceso libre en: [www.mcx.es](http://www.mcx.es)

Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, del ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, por el que se crea y regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las empresas.

SustainAbility (2002): Trust Us (Londres: The Beacon Press).

SustainAbility (2004): From corporate responsibility to good governance and scalable solutions  
(<http://www.sustainability.com>)