

# Hacia una responsabilidad social «responsable»: análisis de la legitimidad de las iniciativas *multi-stakeholders*<sup>1</sup>

*Jem Bendell*

Universidad de Nottingham (Reino Unido) y Universidad Politécnica de Auckland  
(Nueva Zelanda)

*Carmen Valor*

Universidad Pontificia de Comillas-ICADE

**Resumen.** Este artículo analiza la legitimidad de las iniciativas *multi-stakeholders* (IMS) desde la perspectiva de los beneficiarios. Tras el análisis de casos de estudio se concluye que la participación de las organizaciones del Sur es muy limitada. Además, se observa que la misma definición del problema está estrechamente vinculada a los intereses de las ONG del Norte, en detrimento de los *stakeholders* del Sur y, sobre todo, de los potenciales beneficiarios. El artículo concluye que es preciso introducir en la agenda pública los problemas de la rendición de cuentas y la democratización de las iniciativas *multi-stakeholders*. Como contribución a este necesario debate, se ofrece un marco teórico denominado «democracia de los *stakeholders*».

**Palabras clave.** Democracia de los *stakeholders*, iniciativas *multi-stakeholders*, responsabilidad social de la empresa, cooperación al desarrollo, partenariado.

**Clasificación JEL.** F23.

**Abstract.** This paper analyses the legitimacy of multi-stakeholders initiatives from the perspectives of the intended recipients. After conducting several case-studies, the authors conclude that the participation of Southern organisations in the process is very limited. In particular, the paper demonstrates that way in which the problems and solutions are defined serves the commercial interests of Northern participants, to the detriment of Southern stakeholders and intended beneficiaries. Ultimately, the current enthusiasm for stakeholder participation and partnership needs to evolve towards a closer consideration of accountability and democracy. 'Stakeholder democracy' is offered as a conceptual framework to help in.

**Key words.** Stakeholders democracy, multi-stakeholders initiatives, corporate social responsibility, development aid, partnerships.

**JEL classification.** F23.

## 1. Introducción

El concepto de «rendición de cuentas» o «control social»<sup>2</sup> se ha convertido en un problema central tanto en la investigación como en la elaboración de políticas públicas sobre

<sup>1</sup> El doctor Bendell agradece al *Aspen Institute's Non-Profit Sector Research Fund* la ayuda concedida para la realización de su tesis doctoral (Bendell, 2003). Algunos de los resultados obtenidos en esa investigación han sido incorporados a este artículo.

<sup>2</sup> No existe en castellano una traducción aceptada para el término *accountability*, concepto clave en la literatura sobre RSE. Tampoco las publicaciones en inglés utilizan este término con idéntico significado. Las dos posibles

Cooperación al Desarrollo. El Informe de Desarrollo Humano (2002) del Plan de Naciones Unidas para el Desarrollo es una buena muestra de ello (Gotees, Anne Marie y Robert Jenkins, 2002). Tradicionalmente, el problema se orientaba a conocer cómo las deficiencias en la rendición de cuentas de organizaciones gubernamentales e inter-gubernamentales han llevado a resultados negativos. En esta tarea de control social de organismos gubernamentales, las ONG, específicamente las ONG de Desarrollo (en adelante, ONGDs) han conseguido ser reconocidas, tanto a nivel nacional como internacional.

Sin embargo, el creciente poder de las ONGDs ha venido acompañado de críticas, de suerte que hoy se pone en entredicho que ellas mismas sean capaces de llevar a cabo la rendición de cuentas que demandan de empresas y gobiernos (Sustainability, 2005). De esta forma, se ha ampliado el alcance en la rendición de cuentas para incluir a otros agentes no gubernamentales que juegan un papel importante en las políticas de desarrollo (Goetz y Kenkings, 2002). Además de las ONGDs, se entiende que también las empresas deben rendir cuentas, especialmente las empresas multinacionales en la medida en que son consideradas responsables, o por lo menos cómplices, de violaciones de derechos humanos, del limitado desarrollo social de determinadas comunidades o de la degradación medioambiental de países del Sur.

Durante más de diez años, las ONGDs a nivel internacional han denunciado estos problemas, presionando de distintas formas a las empresas para que modifiquen sus políticas (Jem Bendell, 2004). Esto ha llevado a la creación de numerosas iniciativas voluntarias emprendidas por la empresa (muchas veces con la colaboración de esas ONGDs de denuncia), iniciativas que tienen como fin la elaboración de planes y políticas de gestión que permitan resolver los problemas de los países del Sur y que aseguren una mejor relación con la comunidad. Este tipo de políticas forma parte de lo que se conoce como responsabilidad social de la empresa (en adelante, RSE).

Mucho de lo que se ha escrito sobre RSE está relacionado con problemas de países del Sur (por ejemplo, trabajo infantil, abusos de derechos laborales, deforestación). Se entiende que los beneficiarios de la RSE serán las comunidades de estos países; esto es, se parte de la hipótesis de que la RSE contribuirá al desarrollo del Sur. Las ONGDs han entrado en el debate sobre la RSE precisamente porque entienden que la RSE es una forma de contribuir al desarrollo de los pueblos del Sur. Así, se ha planteado que, más allá de remediar las externalidades negativas, las empresas pueden ser agentes activos de desarrollo a través de sus operaciones comerciales, si eligen como proveedores o clientes a las poblaciones desfavorecidas, de forma que se mejore su calidad de vida (C. K. Prahalad, 2004). Este nuevo enfoque supone un cambio radical respecto al discurso anterior: ya no se percibe a las empresas como enemigos, sino como socios en el proceso de desarrollo de las comunidades del Sur.

---

traducciones son: rendición de cuentas o control social. Sin embargo, otros autores (Carmen Valor, 2005) instan en señalar que *accountability* va más allá de la mera transparencia y publicación de resultados sociales. Supone dar instrumentos a la sociedad para que controle a las organizaciones. En este segundo sentido se utilizará en adelante el término «rendición de cuentas».

De esta forma, se empieza a pensar que diferentes agentes, incluidos los agentes económicos privados, deben comprometerse en la tarea de afrontar los restos del desarrollo. Surgen, entonces, las iniciativas conocidas como alianzas o *partenariados* (traducción del término inglés *partnership*). Es remarcable que, en la literatura y, sobre todo, en el discurso político, normalmente se presentan estas iniciativas como instrumentos esencialmente positivos, sin adoptar una postura más crítica. Las denominadas iniciativas *multi-stakeholders* (IMS) han ido adquiriendo cada vez mayor importancia, hasta el punto que en la pasada Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible (2002), de Naciones Unidas, celebrada en Johannesburgo, fueron elevados casi al mismo rango que los acuerdos intergubernamentales (Tipo I, siendo las IMS tipo II).

Para algunos, la principal ventaja de las IMS es que permiten aunar las distintas habilidades y recursos de diferentes tipos de organización (gubernamental, civil y empresarial) con el fin de conseguir cambios (Steve Waddell, 2000). Además, facilitan el aprendizaje, aumentan la confianza y fortalecen el tejido social, gracias a la interacción entre individuos e instituciones que antes no se sentaban en la misma mesa de negociación.

Sin embargo, puede argumentarse que estas iniciativas resultan de una situación anterior de conflicto. Muchas empresas han adoptado planes o estándares de RSC con la ayuda de, o al menos con la consulta a, organizaciones de la sociedad civil; en muchos casos, la empresa se ha decidido a adoptar estos planes después de ser objeto de presión por parte de estas organizaciones, sea de forma directa, sea de forma indirecta (a través de sus clientes o inversores). Al examinar las IMS desde este punto de vista, se concluye que representan una nueva forma de regulación, denominada «regulación civil» (para una exposición del concepto de regulación civil, véase Bendell, 2000 y 2004). Por tanto, otra ventaja de las IMS es que crean espacios para que la sociedad obligue a la empresa a rendir cuentas; de esta forma, se convierten en «nuevos canales de gobierno democrático de la economía global por parte de la sociedad civil» (Bendell, 2002, pág. 249).

Sin embargo, está lejos de demostrarse que estas iniciativas sean efectivamente democráticas. Al contrario, varios estudios (Bendell, 2000; Steven Bass *et al.* 2001; Peter Utting, 2000) han puesto de manifiesto que los supuestamente beneficiarios de las IMS, y de la RSE en general, tienen poca o ninguna participación en las mismas. Como señala Peter Utting, director del programa Empresas y Desarrollo en la Oficina de Investigación para el Desarrollo de Naciones Unidas (UNRISD), «hay tensiones y contradicciones entre el movimiento por la RSC, que tiene su origen en el Norte, y los intereses de las comunidades del Sur» (Utting, 2002, pág. 96).

Así, se cuestiona si los problemas prioritarios para las ONG del Norte coinciden con los del Sur; o si la respuesta de la empresa a las demandas de las ONG del Norte son siempre apropiadas para los intereses del Sur. Por ejemplo, la campaña desarrollada por *Save the Children* (2000) en contra del trabajo infantil en la industria deportiva llevó a muchos niños a ser despedidos de las fábricas textiles, para terminar trabajando en otras industrias más peligrosas y en condiciones, si cabe, más abusivas.

Otros han señalado que las ONG del Norte pueden marginalizar los intereses y el papel que deben jugar las comunidades locales en el Sur. Organizaciones ecologistas,

como *Conservation International* han sido objeto de críticas por llegar a acuerdos con gobiernos y empresas multinacionales sin haber permitido la participación, ni siquiera haber consultado a grupos locales (Aziz Choudry, 2003).

Por último, en algunos casos, los grupos del Sur se oponen a estas iniciativas por considerar que representan una forma más de proteccionismo económico del Norte. Así, el gobierno colombiano presentó una queja ante la Organización Mundial del Comercio con relación a un estándar voluntario de RSC sobre la importación de flores, porque consideraba que reducía la competitividad del país, ya que no había auditores de este estándar en Colombia y, por tanto, las flores no podían ser exportadas.

Por tanto, el debate sobre la conveniencia y oportunidad de las IMS está abierto. En España se han analizado las limitaciones teóricas y prácticas de iniciativas *multi-stakeholders* (véase, por ejemplo, Carmen Valor y Marta de la Cuesta, 2005). Este artículo tiene otro objetivo: analizar la legitimidad de estas iniciativas desde la perspectiva de los beneficiarios. Para ello, se examinan dos iniciativas *multi-stakeholders* centradas en aspectos sociales (derechos laborales) y se compara la situación en esta área con otros estándares medioambientales. Se utiliza como criterio para analizar la legitimidad si estas iniciativas cumplen con el objetivo al que, en teoría, tienden: contribuir al desarrollo de los pueblos del Sur.

Éste es un artículo teórico-crítico en el sentido de que no pretende describir el estado actual de estas iniciativas, sino hacer una valoración de su legitimidad con relación a sus supuestos beneficiarios. La metodología de análisis es, fundamentalmente, investigación de gabinete. Se incluyen, sin embargo, algunas conclusiones de entrevistas realizadas en comunidades del Sur<sup>3</sup>, aunque serán tratadas como una fuente bibliográfica más. En primer lugar, se analizan dos estándares sobre derechos laborales, para, en segundo lugar, comparar con la situación actual en estándares de medio ambiente. En tercer lugar, se presentan las conclusiones y principales implicaciones del análisis, proponiendo la tesis final de este artículo. Por último, se exponen las limitaciones del presente trabajo y las futuras líneas de investigación.

## 2. Iniciativas para mejorar las condiciones laborales

Uno de los temas centrales en la RSE ha sido el de las condiciones de los trabajadores en los países del Sur, especialmente las de aquellos que fabrican los productos que se venden en el Norte. Varias ONG (en España, SETEM e Intermón-Oxfam con la iniciativa «Ropa Limpia») han hecho campañas para que las empresas asuman su responsabilidad por el comportamiento de sus proveedores, definiendo políticas específicas para la gestión de la cadena de aprovisionamientos. Desde los años noventa se han creado numerosas iniciativas *multi-stakeholders* que proponen un estándar para las empresas que voluntariamente decidan asociarse. Según Deborah Leipziger (2003), un estándar es un patrón o conjunto de principios, códigos de conducta o sistema de gestión establecido por un tercero cuya adopción por parte de la empresa va encaminada a conseguir un nivel determinado de resultados prescrito. Los códigos de conducta difieren de los estándar

<sup>3</sup> Estas entrevistas fueron realizadas y recogidas en Bendell (2003) (uno de los autores de este trabajo).

dares en que, mientras los primeros son específicos de una empresa, los segundos son aplicables a una amplia gama de sectores y regiones geográficas. Además, los códigos están sujetos sólo a un escrutinio interno, mientras que las empresas que se adhieren a estándares deben rendir cuentas a la sociedad. El estándar normalmente lleva aparejada la concesión de un sello o etiqueta de «buenas prácticas».

En este trabajo se analizarán dos de ellas (la *Worldwide Responsible Apparel Production*, WRAP) y el estándar creado por *Social Accountability International* (SA8000). Sin embargo, existen otras iniciativas con el mismo objeto. Por ejemplo, la *Ethical Trading Initiative* (ETI) en Reino Unido, que reúne a empresas, sindicatos y ONG; la *Fair Labor Association* (FLA) en Estados Unidos, muy similar a la anterior. Las conclusiones del análisis realizado para las dos primeras podría ser extrapolado a las segundas, sin que deban mencionarse cambios sustanciales en cuanto al enfoque.

### 2.1. *Worldwide Responsible Apparel Production (WRAP)*

Esta iniciativa surgió por iniciativa de la Asociación Estadounidense de Fabricantes de Ropa (*American Apparel Manufacturers Association*, AAMA)<sup>4</sup>. La iniciativa tenía como fin promover la certificación de procesos de producción que fueran «respetuosos con la ley, humanos y éticos»<sup>5</sup>. En 1998, la AAMA desarrolló los Principios para la Producción Responsable en la industria textil, que orientaban tanto las condiciones laborales como la gestión medioambiental. Dos años más tarde creó una organización independiente, no lucrativa, dedicada a controlar la implantación de estos principios: la WRAP ([www.wrapapparel.org](http://www.wrapapparel.org)). En 2002, WRAP auditaba más de 700 empresas, que conjuntamente representan el 85% de las ventas de ropa en EEUU. Más de 615 fábricas en 56 países han obtenido el sello WRAP (WRAP Good Factory Seal of Approval).

Según la organización, los principales beneficiarios de estos procesos de auditoría son los trabajadores de la industria, la mayoría residentes en países del Sur. Sin embargo, la participación de los grupos de interés de países del Sur es limitada. La inmensa mayoría de los miembros de la Comisión Directiva de la WRAP son ciudadanos estadounidenses; sólo uno no es ciudadano de EEUU. Asimismo, exceptuando una empresa de consultoría salvadoreña (Reducción de Riesgos), todos los auditores acreditados son empresas estadounidenses (Marina Prieto, 2002). La única forma de participación para organizaciones del Sur es adoptando los principios. No tienen ni voz ni voto en la definición de los principios o en los procesos de gestión o trabajo de la organización.

La contradicción es evidente: se dice trabajar por el desarrollo del Sur, pero no se deja que el Sur participe en el trabajo. Esta contradicción resulta en graves deficiencias en los procesos de certificación, como ha señalado la ONG *Maquila Solidarity Network* ([www.maquilasolidarity.org](http://www.maquilasolidarity.org)), en su informe de 2000:

<sup>4</sup> En agosto de 2002, la AAMA se fusionó con la Asociación de Fabricantes de Ropa Deportiva y la Asociación de Modistos. Pasó a llamarse Asociación Estadounidense de Fabricantes de Ropa y Complementos Deportivos (*American Apparel and Footwear Association*).

<sup>5</sup> Según aparecía en la página web de la fundación ([www.wrapapparel.org/infosite2/index.htm](http://www.wrapapparel.org/infosite2/index.htm)), con fecha 18 de octubre de 2002.

- Falta de independencia de la Comisión Directiva; las empresas tienen derecho de veto.
- Los principios son demasiado tolerantes con relación a las horas de trabajo, el salario mínimo, la libertad de asociación y la discriminación. Algunos aspectos ni siquiera se mencionan: el derecho a la baja maternal o el abuso (incluido el abuso sexual) en el trabajo.
- No permite hacer públicos los informes de auditoría.
- Los proveedores locales, denominados *maquilas*, deben costear el proceso de auditoría (que oscila entre 1.500 y 3.000 dólares).
- La auditoría la llevan a cabo empresas de consultoría-auditoría; no se permite participar a sindicatos ni a ONG.
- No está claro si se entrevista a los empleados, ni cómo se seleccionan a los empleados con los que se mantienen entrevistas. Además, las visitas se fijan con antelación, de forma que la fábrica puede «limpiar la fachada» antes de la llegada de los auditores.

Además, ésta no es la única iniciativa que trata de mejorar las condiciones laborales de las comunidades del Sur. Sin embargo, la fuerza y notoriedad de sus miembros supone una amenaza para las otras iniciativas, que no pueden competir con WRAP. Así, WRAP empezó a trabajar en El Salvador, compitiendo directamente con otra iniciativa local, liderada por la ONG GMIES (Grupo de Monitorización Independiente de El Salvador) ([www.gmies.org.sv](http://www.gmies.org.sv)), que opera desde 1996. Esta ONG consiguió que, por primera vez, se realizaran auditorías externas de las condiciones laborales de las *maquilas*. Ha realizado auditorías a proveedores de empresas como Liz Clairbone o Gap (Prieto, 2002). Sus procesos de control se diferencian sustancialmente de los de WRAP. En primer lugar, GMIES trata de mantener una presencia constante en la fábrica. Además, enfatiza la necesidad de que los trabajadores conozcan y confíen en los auditores y entiendan cuál es el papel de éstos. Por último, defiende el derecho a publicar, al menos parte, de los informes de auditoría, especialmente lo que se refiere a abusos laborales y trabajo forzoso.

Por todo ello, algunos autores mantienen que «el sistema de certificación que propone WRAP [...] no debería convertirse en el principal estándar para América Central, ya que llevaría a que violaciones graves de derechos laborales sean totalmente ignoradas. La confidencialidad de los informes [...] hace que los consumidores del Norte no puedan elegir a los productores por sus prácticas de responsabilidad» (Prieto, 2002, pág. 13).

También la directora de GMIES, Carolina Quinteros, se muestra escéptica con iniciativas como WRAP, que están claramente impulsadas con fines comerciales: «iniciativas como WRAP reflejan la intención de las grandes empresas de apropiarse de un concepto creado por movimientos activistas a favor de los derechos de los trabajadores. Las empresas han introducido en el discurso empresarial la lucha por un estándar que realmente refleje la responsabilidad de las empresas de cara a sus trabajadores [...] y la demanda de procesos de verificación que contribuyan a mejorar las condiciones de los trabajadores. Este discurso es más un ejercicio de Relaciones Públicas que un compromiso verdadero por mejorar» (citado por Prieto, 2002, pág. 13).

## 2.2. Social Accountability International (SAI)

Iniciativas creadas por empresas, como es el caso de WRAP, adolecen de falta de credibilidad entre las ONG del Norte. Por eso, muchas empresas tienden a unirse a iniciativas creadas por las ONG o que incluyen a las ONG como socios (David Murphy y Jem Bendell, 1997). SAI no es exactamente una iniciativa *multi-stakeholder*, sino una ONG que en 1997 creó el estándar SA8000, que otorga también un sello o etiqueta. La organización mantiene un foro consultivo donde están representados los grupos de interés. El estándar se mejora con las sugerencias del foro. Otra tarea de SAI es acreditar a los auditores que verifican y certifican las fábricas. La certificación se otorga a fábricas y no a empresas. A finales de 2003, 310 fábricas habían obtenido este estándar en todo el mundo (*Maquila Solidarity Network*, 2004). El sistema de certificación se complementa con un sistema de recepción de quejas o denuncias, por el que cualquiera puede enviar una denuncia a la SAI informando del no cumplimiento del estándar en una fábrica.

SAI basa la autoridad del estándar en dos razones. Por un lado, integra varias de las convenciones de la Organización Mundial del Trabajo y Declaraciones de Derechos Humanos; por otro lado, el sistema de verificación y de certificación independiente se basa en los procesos definidos por la ISO (*International Organization for Standardization*). Estas dos características hacen que el SA8000 sea un estándar más creíble, sobre todo para la empresa, especialmente si se lo compara con otros estándares que no han incluido la libertad de asociación (por ejemplo, los *Sullivan Principles*) o que no incluyen la verificación, confiando sólo en las declaraciones de la empresa (por ejemplo, los Principios Guía de la OCDE). Sin embargo, los dos principios sobre los que se construye el estándar, así como la forma de llevarlos a la práctica, ponen en duda que este sistema sea democrático, ya que no permite el control de los beneficiarios a los que, en teoría, da servicio.

En primer lugar, hay que recordar que las Convenciones de la Organización Mundial del Trabajo se formularon con el fin de que fueran cumplidas por los gobiernos, no por las empresas. El proceso de adaptar estas Convenciones para su implantación por parte de las empresas ha suscitado considerable debate y desacuerdos. Más allá de un problema técnico, se trata de un problema político. Tácitamente, SAI está de acuerdo con esta afirmación, ya que ha buscado la consulta y opinión de varios *stakeholders*. Sin embargo, el proceso de implantación, verificación y certificación se enfoca desde una perspectiva técnica, no política.

Esta orientación técnica viene dada por el segundo pilar: la orientación ISO. Los procesos de verificación de ISO fueron creados originalmente para dar servicio a las empresas, no para fomentar el cambio en aspectos sociales. Los principios que marcan el trabajo de ISO han sido adoptados por SAI. Más aún, SAI fundamenta la profesionalidad de la organización en estos principios: objetividad, confidencialidad, neutralidad, flexibilidad, internacionalidad y rapidez. La aplicación del sistema SAI para la certificación de plantaciones de plátanos en Costa Rica revelaron cómo cada uno de estos principios menoscaba la capacidad del proceso de verificación para fomentar el cambio entre empresas, al tiempo que marginaliza otras iniciativas (Bendell, 2005). A continuación se exponen los problemas derivados de los principios con los que opera SAI.

El primer problema es la rapidez. Las empresas de auditoría tratan de hacer la verificación en dos o tres días, con un equipo de tres o cuatro personas. Esta limitación de tiempo es, en realidad, una limitación económica: los honorarios profesionales de los auditores son elevados y las fábricas no podrían costearlo si tardaran más días. Así, en un par de días, los auditores deben controlar muchos indicadores. Esto determina, lógicamente, el alcance y la profundidad de la auditoría, ya que los auditores tratan de reducir al máximo la complejidad inherente al proceso, tratando de automatizarlo. Otra consecuencia es que determinadas herramientas que podrían emplearse en la verificación (por ejemplo, entrevistas fuera del lugar de trabajo) no se contemplan, aunque podrían ofrecer información vital para el informe de auditoría. Pese a estas desventajas, se resalta la velocidad con la que trabajan los auditores como un atributo positivo, en detrimento de organizaciones locales que podrían tener una presencia frecuente en las fábricas y dedicar más tiempo a la verificación.

En segundo lugar, se enfatiza la internacionalidad del estándar. SAI declara que el SA8000 es un estándar global y que puede aplicarse a cualquier fábrica o plantación de cualquier país. Además, cuenta con auditores globales (SGS o BVQI). Para los auditores, tener presencia en todo el mundo es una fortaleza de cara a los clientes, ya que pueden ofrecerle una solución integrada para la certificación de todos sus proveedores. Sin embargo, cuando se llevó a cabo la investigación en el campo, se encontró que los auditores «locales» de estas compañías no habían recibido formación específica en auditoría social. Para la verificación, se recurría a auditores de las oficinas de Estados Unidos o Reino Unido, que carecían de formación específica en aspectos culturales y políticos específicos de las zonas donde se ubicaban las fábricas, además de desconocer las lenguas locales. Las iniciativas locales no pueden ofrecer a las empresas una solución integrada, pero permiten superar los otros problemas mencionados.

En tercer lugar, el problema de la confidencialidad. Preservar la confidencialidad del cliente es importante, ya que la empresa no quiere que se conozca qué fábricas o qué indicadores se están verificando, para no ver afectada su reputación en caso de no superar la auditoría. Sin embargo, la confidencialidad impide que otras ONG u otros investigadores verifiquen las conclusiones de los auditores. Muchas iniciativas locales son transparentes, ya que informan de las fábricas que están siendo verificadas y publican los informes completos o parte de ellos. Sin embargo, SAI ha optado por aplicar el principio de confidencialidad, siguiendo los procedimientos de ISO.

El problema de la objetividad es de tipo epistemológico. El enfoque positivista ha sido criticado durante más de 20 años por otras escuelas epistemológicas, dentro de las Ciencias Sociales. Este otro enfoque sostiene que la «evidencia» nunca es «objetiva», ya que la persona que recoge los datos introduce cierta subjetividad en el proceso. El investigador no puede ser objetivo porque es él quien decide qué debe tomarse como «evidencia» y cuál es su significado. Lo que para un auditor puede ser «evidencia» para otro no es más que «ruido». Aunque el discurso oficial preconice la objetividad, en verdad las decisiones de los auditores son discrecionales en todas las etapas del proceso de verificación: al elegir a quién preguntarán, qué preguntarán, cómo lo preguntarán y qué recomendaciones deben emitir. Sin embargo, los auditores del SAI se presentan como



profesionales, más «objetivos» que las ONG locales, apoyando su «objetividad» en su desconocimiento de la situación local.

Sin embargo, tras asistir a los cursos de formación de SAI para auditores, se observa un evidente sesgo hacia la postura e intereses del cliente en cuestiones como la libertad de asociación (Bendell, 2001). Más aún, algunos auditores tratan de diferenciarse manifestando una disposición favorable a los intereses de sus clientes, las empresas. Como decía uno de los tutores de los cursos de formación, «a veces se cumple con la letra del estándar, pero no con el espíritu del estándar. Pero tienes que remitirte a la evidencia objetiva» (Bendell, 2001, pág. 25). Así, antes que «objetivos», hay que ser «razonables», manteniendo una posición flexible y favorable hacia la empresa; por tanto, subjetiva. Esta flexibilidad puede estar relacionada con la posición dominante de empresas occidentales en el comité consultivo. Algunos autores sugieren que esto se traduce también en dar demasiada importancia a aspectos de procedimiento, antes que al contenido, favoreciendo la adopción de compromisos mínimos (ACILS, 2003; Maggie Burns y Michael Blowfield, 1999).

Con relación a lo anterior está el problema de la neutralidad. SAI defiende que el proceso de verificación se realiza de forma neutral. Las fábricas superan o no la auditoría, obteniendo o no el estándar. Los directivos de las fábricas no reciben ayuda ni consejos sobre cómo mejorar las condiciones laborales de los empleados. Este enfoque es el que se utiliza en las auditorías financieras, pero resulta poco deseable para las auditorías de procesos y resultados (como es el SA8000). No puede perderse de vista que los objetos de la auditoría son personas y sus derechos. No puede trasladarse sin más los sistemas de auditoría pensados para controlar bombillas o cuentas de resultados. Se trata de personas, no de hechos inamovibles. El estándar mejoraría y contribuiría mejor a cumplir el fin para el que se creó si se permitiera dar consejos constructivos a los gerentes de las fábricas.

Para ilustrar este problema, se recoge aquí parte de los resultados de uno de los grupos de discusión llevados a cabo durante la investigación en Costa Rica. Al principio, las mujeres participantes declaraban no ser objeto de abuso sexual. A lo largo de la discusión, las mujeres explicaron que no creían que ciertos comportamientos fueran abuso sexual, ya que «es normal que los hombres se comporten así». Se les sugirió que quizá, aun siendo frecuente, se trataba de abuso sexual. Entonces, reconocieron sufrir abuso sexual (Bendell, 2001). Esto no había sido descubierto por los auditores, ya que formulan una pregunta cerrada: «¿Ha sido usted víctima de abuso sexual?» y marcan la casilla del «No», que es la respuesta inicial de las trabajadoras. Ésta es la evidencia «objetiva» que se consigue con los cuestionarios «neutrales», que emplean términos que los trabajadores no entienden y no mantienen entrevistas en profundidad con ellos. En aras de preservar la neutralidad, los auditores aceptan como buenas las relaciones de poder que existen en las fábricas, de forma que estas relaciones se perpetúan. El enfoque de SAI es diferente del de otras iniciativas locales, que entienden que el proceso de verificación es una forma de conseguir cambios para los trabajadores.

También se mantienen «neutrales» en su trato con los auditores, exigiendo el mismo esfuerzo administrativo y las mismas condiciones financieras a una pequeña ONG o cooperativa local y a una empresa multinacional de auditoría.

Es cierto que cualquier política o mecanismo no está exento de limitaciones. El problema es si la existencia de determinados sistemas marginalizan otras alternativas más responsables con los beneficiarios, las comunidades locales. Se han probado métodos más participativos, pero no han encontrado el apoyo necesario de la empresa. La ETI ha promovido procesos de verificación de este tipo; sin embargo, siguen manteniéndose las visitas de los expertos independientes.

Se podría examinar el problema desde una perspectiva más amplia, analizando la idea básica de los procesos de certificación mencionados en este epígrafe: la auditoría de las fábricas. Esta forma de enfocar el problema supone ignorar las relaciones entre proveedores (fábricas) y clientes (empresas multinacionales), además de hacer soportar el riesgo y los costes de la auditoría a las empresas locales. Ésta es otra de las debilidades de los sistemas de certificación: son de difícil aplicación por parte de las PYMES dado que están pensados para grandes compañías que ya tienen implantados sistemas de gestión certificables similares en temas de calidad y medio ambiente (Leizpiger, 2003). Si la situación económica empeorara, las empresas podrían cancelar sus contratos con determinados proveedores, manteniendo uno o dos certificados por SAI, y podrían seguir utilizando el estándar. Lógicamente, este aspecto (que las empresas pueden usar la etiqueta para la promoción de sus productos cuando sólo una de sus fábricas la ha obtenido) ha sido muy criticado (Christopher Scherrer y Thomas Graven, 2001).

Además, la certificación de las fábricas supone asumir que el problema de los derechos de los trabajadores debe resolverse «allí», no «aquí», en las oficinas de las empresas multinacionales. Sin embargo, son las empresas multinacionales las que monopolizan el acceso a los mercados, consiguen bajar los precios, exigen mayor calidad y obligan a los proveedores a mantener sistemas de producción *just-in-time*. El problema no está en una parte localizada de la cadena de aprovisionamiento: la raíz del problema es la estructura de comercio, como sostiene el movimiento por el Comercio Justo. Al trasladar el problema a las fábricas, se observa una cierta esquizofrenia en la empresa: por un lado, obligan a sus proveedores a obtener una certificación social; por otro, obligan a los proveedores a reducir costes y plazos de entrega como requisito para mantener la vinculación contractual, lo cual impide la aplicación real del estándar (Maquila Solidarity Network, 2004). Esta esquizofrenia puede estar, en parte, motivada por la falta de participación de los *stakeholders* del Sur en las organizaciones e iniciativas con base en el Norte.

### 2.3. Iniciativas para el desarrollo sostenible

Aunque la RSE va más allá de la gestión medioambiental, es indudable que la preocupación por el medio ambiente fue uno de los impulsores del movimiento. Desde finales de los años ochenta, las organizaciones ecologistas han presionado a las empresas para que asumieran su responsabilidad y contribuyeran a resolver problemas como la deforestación o el cambio climático (Murphy y Bendell, 1997). En paralelo, ha ido aumentando el número de las empresas de consultoría medioambiental que ofrecen asesoría en materia de sostenibilidad. La gestión sostenible va más allá del medio ambiente, ya que trata de mejorar los resultados económicos, sociales y medioambientales. Así,

consultores con formación en medio ambiente empezaron a trabajar en otros temas, como condiciones laborales o derechos humanos. Aunque su formación en este ámbito era muy limitada, no se ha buscado crear lazos con organizaciones con mayor experiencia, como sindicatos. Tradicionalmente, la relación entre organizaciones ecologistas, sindicatos y ONGDs ha sido inexistente o muy limitada. Aunque el movimiento por la RSE ha creado algunas oportunidades de contacto<sup>6</sup>, la verdad es que la participación de estos tres tipos de organización en iniciativas *multi-stakeholder* no está equilibrada.

Algunas organizaciones ecologistas que trabajan en una variedad de problemas dentro de la RSE, más allá de medio ambiente, ven cuestionada su legitimidad. Se presentan a continuación dos casos de estudio: el Better Banana Project y el Forest Stewardship Council.

El Better Banana Project fue desarrollado por la ONG estadounidense Rainforest Alliance. Se propuso un estándar para plantaciones agrícolas que incluía, inicialmente, criterios medioambientales con la intención de ir introduciendo de forma paulatina otros indicadores de condiciones laborales. Sin embargo, tanto sindicatos como organizaciones ecologistas de América Latina han puesto en duda la calidad de los indicadores utilizados, la experiencia y rigor de los auditores, y la independencia real entre la ONG y el principal cliente: la empresa Chiquita Brands International. Como consecuencia, varias ONG (todas ellas miembro de la Red por una Agricultura Sostenible, *Sustainable Agriculture Network*) gestionan el estándar. Se han hecho notables esfuerzos para mejorar las relaciones con sindicatos y otros *stakeholders* del Sur, aunque la legitimidad frente a los beneficiarios todavía se pone en duda (véase Bendell, 2000 y 2005, para una discusión más amplia).

El Forest Stewardship Council (FSC) fue creado en 1993. Su principal objeto es el comercio maderero, por su relación con la deforestación de los bosques tropicales. La función del FSC es parecida a la de SAI: crear y revisar el estándar que certifica la gestión sostenible de los bosques, y acreditar a los auditores que, a su vez, verifican la conformidad con el estándar. Desde su creación, ha tratado de mantener una representación equilibrada de los distintos *stakeholders* (empresas y sociedad civil, Norte y Sur, aspectos económicos, sociales o medioambientales) (Murphy y Bendell, 1997). Cuenta con más de 300 miembros, de los que aproximadamente un cuarto provienen del Sur (Michael Blowfield, 2004), teniendo todos la misma proporción de votos. Sus operaciones se concentran también en el Norte: en 2002, 8 de cada 100 hectáreas certificadas se localizaban en el Norte (Bass *et al.* 2001). Una razón para explicar esta concentración en el Norte es que el estándar se adecúa mejor a grandes empresas, que disponen de sistemas de gestión auditables, que pueden pagar los costes de la auditoría y que no tienen relaciones complejas con comunidades locales. Estas condiciones se dan en el Norte, no en el Sur. En consecuencia, la deforestación tropical ha crecido (Worldwatch Institute,

<sup>6</sup> La formación en España del Observatorio de la RSC, en el que participan, entre otros, sindicatos (CCOO), organizaciones de consumidores (CECU), organizaciones de derechos humanos (Amnistía Internacional y Nizkor), organizaciones de Acción Social (Fundación Luis Vives y Cáritas) y organizaciones de cooperación al desarrollo (Fundación Economistas Sin Fronteras e Intermón-Oxfam), es una muestra de ello.

2003). Este caso es un ejemplo de cómo aun mejorando el gobierno de iniciativas *multi-stakeholders* se puede mantener el sesgo del Norte, porque la raíz de la solución propuesta (certificación) se adecúa a las necesidades de los países occidentales, no a las de los países del Sur.

### 3. Conclusiones y recomendaciones

Tras el análisis de estos casos, se concluye que la participación de las organizaciones del Sur es muy limitada. Además, se observa que la misma definición del problema está estrechamente vinculada a los intereses de las ONG del Norte, en detrimento de los *stakeholders* del Sur y, sobre todo, de los potenciales beneficiarios. En consecuencia, parece necesario introducir en la agenda pública los problemas de la rendición de cuentas y la democratización de las IMS. Como contribución a este necesario debate, se ofrece un marco teórico denominado «democracia de los *stakeholders*».

Las iniciativas presentadas en este trabajo no son en absoluto las que han recibido más críticas en la literatura. Al contrario, son consideradas las mejores en el campo de la RSC. El hecho de que den voz a varios *stakeholders* (aún, como hemos visto, de forma limitada) las ha hecho merecer elogios y evidentes apoyos de gobiernos y empresas. Sin embargo, debe ponerse en entredicho su capacidad para rendir cuentas a los supuestos beneficiarios de estas iniciativas, que no tienen capacidad ni oportunidad para intervenir. Por ello, no son responsables frente a los beneficiarios a los que supuestamente sirven.

Una de las razones que explican esta situación es el origen de estas iniciativas. La mayoría ha recibido el apoyo de empresas que necesitaban gestionar los riesgos reputacionales derivados del activismo de las ONG del Norte y su influencia en los medios de comunicación, los consumidores, empleados, legisladores e inversores. Son, por tanto, las preocupaciones de las ONG del Norte las que impulsaron la RSC. La relación entre estas ONG y los beneficiarios es fundamental para el desarrollo del proceso.

En concreto, es fundamental que las ONG del Norte sean capaces de rendir cuentas ante los beneficiarios y contrapartes en el Sur. Como señala Blowfield (2004, pág. 87), «pocas ONG que trabajan por la gestión responsable de los aprovisionamientos rinden cuentas a las comunidades a las que en teoría defienden. Aun cuando forman parte de redes internacionales, no las utilizan ni manejan convenientemente con vistas a entender primero y defender después los intereses de estos beneficiarios». Tampoco las ONG del Sur están exentas de este riesgo. Como señalan algunos autores, algunas ONG del Sur parecen más preocupadas por mantener una buena relación con los financiadores que con los beneficiarios a los que atienden (Ann Hudock, 1999).

En este sentido, es preciso que las ONG sean conscientes del peligro de *cooptación* (Bendell, 2004; Utting, 2000); esto es, de ser asumidas en el discurso empresarial, por ejemplo, adoptando soluciones que suponen un error de enfoque, como la mencionada certificación de fábricas. A medida que la relación con la industria es más y más estrecha, tanto en términos de obtención de fondos como en participación, alcance y reconocimiento, las ONG deben dedicar más tiempo a analizar qué grupos o iniciativas resultan excluidos, con cuáles se está compitiendo y por qué estas otras iniciativas no cuentan con el favor de la empresa. El fruto de esta reflexión llevará, sin duda, a colaborar y apoyar estas iniciativas locales. Esta colaboración es

necesaria si se quiere evitar la paradoja del poder (Bendell, 2005): el éxito al trabajar con organizaciones poderosas sólo contribuye a disminuir la propia eficacia. Deben ser, además, conscientes de por qué las empresas han optado por trabajar con las ONG y las implicaciones y repercusiones políticas que se derivan de esta opción.

La falta de legitimidad de algunas iniciativas de RSE debería ser un problema preocupante no sólo para las ONG, sino también para las empresas. Aún cuando las empresas traten de resolver un problema de reputación, no un problema social, para acabar con él es preciso atacar la raíz. Así, o se permite la participación de los beneficiarios-víctimas, o nunca se resolverá el problema que provoca el daño reputacional. Además, si las iniciativas emprendidas fracasan, surgirán nuevos ataques a la reputación corporativa. Por otro lado, ciertos problemas sociales (por ejemplo, el virus VIH, cambio climático, pobreza, conflictos armados) pueden no tener un impacto en la imagen de la empresa, pero, sin duda, limitarán la expansión de la empresa en el Sur, y, por ende, condicionarán la estrategia corporativa a largo plazo. También los inversores deben analizar cómo la empresa gestiona o se enfrenta a estos retos, porque esto afecta también a su estrategia. Qué duda cabe que esos problemas se solucionarán mejor, porque se entenderán mejor, si se produce algún tipo de diálogo con los potenciales beneficiarios, y si las soluciones cuentan con su apoyo.

Finalmente, es preciso introducir el problema del poder de la empresa. La violación de derechos humanos o los problemas medioambientales son tan antiguos como el hombre. Sin embargo, no se han introducido en el paraguas de la RSE hasta los años noventa, porque fue en ese momento cuando la opinión pública tomó conciencia del poder de la empresa multinacional, convirtiéndose ésta en la diana de las críticas. Si el debate y las políticas de RSE no introducen y analizan el problema del desequilibrio de poder entre los agentes, no parece posible que se pueda terminar con esas críticas. Más aún, en la medida en que la adopción de políticas de RSE refuerza y consolida el poder de la empresa, las empresas más comprometidas serán objeto de mayores críticas.

Los poderes públicos no pueden sustraerse de este debate. Las iniciativas *multi-stakeholders* necesitan guías y apoyo para mejorar su legitimidad. En este sentido, cabe destacar la asociación ISEAL (International Social and Environmental Accreditation and Labelling), formada por algunas IMS y ONG, que ha elaborado un código para guiar la elaboración de estándares. ISEAL fue fundada para mejorar la credibilidad de los miembros en el seno de la Organización Mundial del Comercio. En concreto, se presenta como alternativa a ISO y a las empresas de auditoría, que actualmente sancionan la legitimidad de los procesos de normalización y certificación. La participación de gobiernos en el proceso de legitimar las IMS de cara a los organismos intergubernamentales que regulan el comercio internacional es más que deseable; especialmente de aquellas iniciativas que no están al servicio de intereses comerciales y que tratan de lograr cambios en las estructuras de mercado<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> El código enfatiza la necesidad de permitir la participación de *stakeholders*, pero no con el fin de mejorar la legitimidad o asegurar la democracia en la elaboración de políticas. El código propone que sean consultados los grupos que se vean «materialmente afectados» por el estándar. Esta referencia es, cuanto menos, intencionalmente ambigua, ya que no menciona a los potenciales beneficiarios. Por eso, se interpreta como grupos que potencialmente pueden obtener beneficios económicos con los procesos.

Más aún, el debate sobre estas iniciativas debe centrarse en examinar si resultan un apoyo o un obstáculo para la democracia. Como señalaba Minu Hemmati (2002, pág. 265) «el incremento de poder de la empresa y del movimiento de las ONGs es un reto fundamental para los sistemas democráticos». Otros autores alertan sobre la gestación de un nuevo y anti-democrático corporativismo, que resulta del creciente interés en partenariados entre empresas, ONG y organismos intergubernamentales (Marina Ottaway, 2001).

En el área de la RSE, el análisis de las IMS analizadas nos lleva a sumarnos a estas voces, aunque también se sugiere el potencial de estas iniciativas para poner presión sobre las empresas y, de esta forma, conseguir cambios estructurales en el Sur. Para fomentar sus ventajas, es preciso tener claro las desventajas de estas IMS. Es fundamental llevar el debate al problema esencial: cómo articular políticas y prácticas de RSC sustentadas en principios democráticos.

La misma idea de democracia ha sido objeto de discusión, especialmente entre los partidarios de la democracia representativa y los partidarios de la democracia participativa. Más recientemente se han incorporado al debate otras cuestiones, entre ellas los conceptos de democracia cosmopolita, deliberativa y asociativa. Trasladar este debate al ámbito de la RSE es, sin duda, un reto.

Una idea muy popular es que en una sociedad gobernada de forma democrática, cualquier grupo o comunidad debería tener derecho a participar en las decisiones y procesos que les afectan y no debería ser sistemáticamente víctimas de otro grupo, sin tener la oportunidad y la capacidad de cambiar la situación (Robert Dahl, 1961). Este principio implica que cualquier organización debe rendir cuentas a aquellos a quienes afectan sus decisiones, especialmente a los que les afectan negativamente. Existen varios mecanismos para la rendición de cuentas; algunos suponen la participación de organismos externos, como los legisladores o los jueces, quienes deben ser también controlables por la sociedad.

Hablamos de democracia de los *stakeholders* en el sentido que los individuos que reclaman que una organización rinda cuentas son los mismos que se ven afectados por las decisiones de esa organización. En este sentido, la noción de *stakeholder* es útil, en la medida que agrupa a los individuos en torno a un interés común en una organización, la unidad central de esta concepción de democracia. Llegar a esta «democracia de los *stakeholders*» exige que todos los mismos grupos de *stakeholders* se gobiernen de forma democrática. Por tanto, podemos definir democracia de los *stakeholders* como el sistema de gobierno de una sociedad donde todos los *stakeholders* de una organización o de una actividad tienen las mismas oportunidades de participar en el gobierno de esa organización o actividad.

Esta noción de democracia de los *stakeholders* ya está siendo utilizada en el ámbito de la cooperación al desarrollo. Tim Concannon, miembro de una ONG de derechos humanos denominada precisamente Stakeholder Democracy Network, entiende que la democracia de los *stakeholders* supone «darle mayor capacidad y poder (*empower*) a los *stakeholders* de base»<sup>8</sup>. Así, emplea esta noción para introducir los principios de derechos hu-

<sup>8</sup> Véase [www.stakeholderdemocracy.org](http://www.stakeholderdemocracy.org) (acceso 12 de julio de 2004).

manos en el discurso sobre participación de los *stakeholders* y diálogo con los *stakeholders*, dos de los asuntos clave en la agenda reciente de RSE. Como muestra de ello, uno de los estándares de procedimiento de RSC (el AA1000) ha hecho del diálogo continuo con los *stakeholders* la piedra de toque. También los principios de RSC de la New Economics Foundation enfatizan el diálogo continuo con los *stakeholders* como uno de los requisitos básicos de las políticas de RSE. Asimismo, un índice ético (Footsie4Good) ha añadido este requisito para las empresas que deseen cotizar en él (véase Carmen Valor y Amparo Merino, 2005, y Observatorio de la RSC, 2004, para más información).

Sin embargo, el concepto de democracia de los *stakeholders* no se ha incorporado al debate académico en el área de gestión de empresas, aunque hay notables excepciones. En la disciplina de comportamiento organizacional y recursos humanos ha habido algunos trabajos sobre democracia industrial o democracia en el lugar de trabajo; también la idea de democracia de los accionistas ha sido debatida en el contexto de gobierno corporativo. Algunos autores mencionan el concepto, pero no se han aventurado a dar una definición (Shann Turnbull 1994; Brendan O'Dwyer 2004). Por último, la Universidad de Nottingham dedicó el congreso anual de RSE a analizar si los *stakeholders* tienen derecho a participar en el gobierno de la empresa<sup>9</sup>.

#### 4. Limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación

Por todo ello, es necesario profundizar en el estudio de la democracia de los *stakeholders*. Una futura línea de trabajo podría dedicarse a analizar las dinámicas de poder en las relaciones con los *stakeholders*; en concreto, se podría estudiar cómo esas relaciones de poder influyen en la formulación de la agenda. Como muestran las iniciativas presentadas en este artículo, la democracia no consiste sólo en favorecer la participación en una discusión predefinida, sino en tener la capacidad de desplazar el objeto de la discusión (Bendell, 2005).

Otra área importante de estudio es la relación entre deliberación y acción o ejecución. La deliberación no puede estudiarse de forma separada a la ejecución. Si un Estado cuenta con un Parlamento cuyas decisiones no son vinculantes para el monarca, ese Estado no puede ser considerado democrático. De la misma forma, tampoco puede ser considerado democrático un proceso guiado por los *stakeholders*, con poco poder para hacer que la empresa lo adopte. Más aún, si ese proceso fuera en menoscabo o entrara en conflicto con otros procesos regulatorios públicos, también debería ponerse en entredicho su base democrática. Porque, en verdad, la verdadera responsabilidad de una empresa es conseguir que todas las empresas rindan cuentas a la sociedad, y respetar la regulación nacional e internacional (Bendell, 2004).

Además de estos futuros conceptuales, sería necesario enriquecer el concepto de la democracia de los *stakeholders* con estudios empíricos. Como se decía en la introducción, este trabajo es teórico-crítico. Sería necesario realizar estudios empíricos, con la

<sup>9</sup> Programme of the 2nd Annual ICCSR Symposium, 'Stakeholder Democracy-Perspectives from across the Business Disciplines', ICCSR, Nottingham, 28 November 2003.

realización de trabajos de campo en varios países, para comparar la visión que sobre la eficacia de las iniciativas *multi-stakeholders* mantienen los agentes en el Norte y en el Sur, para poder identificar las áreas de divergencia y ofrecer soluciones enfocadas a la resolución de problemas concretos.

Estas líneas de trabajo sugeridas deben ser realizadas con un enfoque multidisciplinar. Hasta la fecha, profesionales y académicos en el ámbito de la cooperación internacional y de la gestión de empresas han vivido ignorándose (Diana Wong-Mingji y Ali Mir, 1999). Para avanzar en el desarrollo del Sur, es preciso que estas dos disciplinas sumen esfuerzos para analizar los problemas derivados de la falta de responsabilidad de algunas iniciativas de RSE.

## 5. Referencias

- ACILS (American Center for International Labor Solidarity) – AFL/CIO (2003), “Justice for all. A guide to workers right in a global economy”, *Working paper*, en [http://www.solidaritycenter.org/our\\_programs/by\\_goal/workers\\_rights/justice\\_for\\_all.cfm](http://www.solidaritycenter.org/our_programs/by_goal/workers_rights/justice_for_all.cfm).
- BASS, Steven, Xavier FONT y L. DANIELSON (2001), “Standards and certification: a leap forward and a step back for sustainable development”, en *The Future is Now: Equity for a Small Planet*, Tom Bigg (coord.), IIED, Londres, págs. 21–31 (Vol. 2).
- BENDELL, Jem (2001), “Towards Participatory Workplace Appraisal: Report from a Focus Group of Women Banana Workers”, Occasional Paper, New Academy of Business, Bristol, en <http://www.new-academy.ac.uk/publications/keypublications/documents/workplaceappraisal.pdf>.
- BENDELL, Jem (2003), *In our power. The civilization of globalisation*, Tesis doctoral no publicada, Universidad de Bristol, Bristol.
- BENDELL, Jem (2004), *Barricades and Boardrooms: A Contemporary History of the Corporate Accountability Movement*, UNRISD, Ginebra.
- BENDELL, Jem (2005), *In Our Power: The Civilisation of Globalisation*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- BENDELL, Jem (coord.) (2000), *Terms for Endearment: Business, NGOs and Sustainable Development*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- BLOWFIELD, Mick (2004), “Implementation deficits of ethical trade systems: lessons from the Indonesian cocoa and timber industries”, *Journal of Corporate Citizenship* n.º 13, págs. 77–90.
- BURNS, Maggie y BLOWFIELD, Michael, “Approaches to ethical trade: impact and lessons learned. Natural Resources Institute”, *NRET Paper*, en [http://www.nri.org/NRET/burns\\_final.pdf](http://www.nri.org/NRET/burns_final.pdf).
- CHOUHRY, Aziz (2003), “Beware the wolf at the door”, en <http://www.minesandcommunities.org/Charter/consint1.htm>.
- DAHL, Robert A. (1961), *Who Governs? Democracy and Power in an American City*, Yale University Press, New Haven, CT.
- GOETZ, Anne-Marie y Rob JENKINS (2002), “Voice, Accountability and Development: The Emergence of a New Agenda”, Background Paper for the UNDP Human Development Report 2002, OUP, Nueva York, en [http://hdr.undp.org/docs/publications/background\\_papers/2002/Goetz-Jenkins\\_2002.pdf](http://hdr.undp.org/docs/publications/background_papers/2002/Goetz-Jenkins_2002.pdf).
- HEMMATI, Minu (2002), *Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability: Beyond Deadlock and Conflict*, Earthscan, Londres.
- HUDOCK, Ann (1999), *NGOs and Civil Society: Democracy by Proxy?*, Polity Press, Cambridge.
- KEARNEY, Neil y Judy GEARHART (2004), “Workplace codes as tools for workers”, *Development in Practice*, Vol. 14 n.º 1/2, págs. 216–223.
- LEIPZIGER, Deborah (2003), *The corporate responsibility code book*, Greenleaf Publishing, Londres.
- MAQUILA SOLIDARITY NETWORK (2004), “Year End Review: emerging trends in codes and their implementation”, *Maquila Solidarity Network*, n.º 16. <http://www.maquilasolidarity.org/resources/codes/memo17.htm>
- MURPHY, David F. y Jem BENDELL (1997), *In the Company of Partners: Business, Environmental Groups and Sustainable Development Post-Rio*, Policy Press, Bristol.
- O'DWYER, Brendan (2004), *Stakeholder Democracy: Challenges and Contributions from Accountancy*, ICCSR Research Paper Series n.º 18, University of Nottingham, Nottingham.
- OBSERVATORIO DE LA RSC (2004), “La Responsabilidad Social Corporativa en las Memorias Anuales de las empresas del IBEX 35”, Informes del Observatorio, en <http://www.obrsc.org/Informes.html>.



- OMC (1998), *Environmental Labels and Market Access: Case Study on the Colombian Flower-growing Industry*, WT/CTE/W/76 (G/TBT/W/60), 9 de marzo, OMC, Ginebra.
- OTTAWAY, Marina (2001), "Corporatism goes global: international organisations, NGO networks and transnational business", *Global Governance*, Vol. 7, n.º 3, págs. 265-292.
- PRAHALAD, C. K. (2004), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits, Enabling Choice through Markets*, Wharton School Publishing, Philadelphia, PA.
- PRIETO, Marina (2002), "US monitoring sees no evil", *Central America Report*, CAWN, Londres, [www.cawn.org/newsletter/16/us\\_monitoring.html](http://www.cawn.org/newsletter/16/us_monitoring.html)
- SAVE THE CHILDREN (2000), "Big Business, Small Hands: Responsible Approaches to Child Labour", Save the Children Fund, Londres.
- SCHERRER, Christoph y GREVEN, Thomas (2001), *Global rules for trade. Codes of Conduct, Social Labelling, Workers' rights clauses*, Auflage, Münster.
- SUSTAINABILITY (2005), "Las ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio", <http://www.sustainability.com/insight/research-article.asp?id=51>
- TURNBULL, Shann (1994), "Stakeholder democracy: redesigning the governance of firms and bureaucracies", *Journal of Socio Economic Affairs*, Vol. 23, n.º 3, págs. 321-360.
- UPHOFF, N. (1996), "Why NGOs are not a third sector: a sectorial analysis with some thoughts on accountability, sustainability and evaluation", en *Beyond the Magic Bullet: NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World*, M. Edwards y D. Hulme (eds.) (1996), Kumarian Press, West Hartford, CT.
- UTTING, Peter (2000), "Business Responsibility for Sustainable Development", Occasional Paper n.º 2, UNRISD, Ginebra.
- UTTING, Peter (2002), "Regulating business by multistakeholder initiatives: a preliminary assessment", en *Voluntary Approaches to Corporate Responsibility*, varios autores, UNRISD/UN-NGLS, Ginebra.
- VALOR, Carmen (2005), "Corporate social responsibility and corporate citizenship: towards corporate accountability", *Business and Society Review*, Vol. 110, n.º 2, págs. 191-212
- VALOR, Carmen y Amparo MERINO (2005), "La relación ONG-empresa en el marco de la responsabilidad social de la empresa", Documento Técnico, Instituto CECOD, en <http://www.cecod.net/inicio.htm>
- VALOR, Carmen y Marta de la CUESTA (2005), "Efectividad de los códigos de conducta para el control social de la empresa", *CIRIEC*, n.º 53, págs. 169-190.
- WADELLE, Steve (2000), "Complementary resources: the win-win rationale for partnership with NGOs", en *Terms for Endearment: Business, NGOs and Sustainable Development*, Bendell, Jem (coord.) (2000), Greenleaf Publishing, Sheffield.
- WONG-MINGJI, Diana y Ali MIR (1997), "How international is international management?", en *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*, P. Prasad, A. Mills, M. Elmes, y A. Prasad (coord.), Sage, Thousand Oaks, CA.
- WORLDWATCH INSTITUTE (2003), *Winged Messenger: The Decline of Birds*, Worldwatch Paper 165, Worldwatch Institute, Washington, DC.