

La responsabilidad social corporativa y la norma SA 8000: un análisis de su adopción en las organizaciones cooperativas¹

Iñaki HERAS SAIZARBITORIA
Germán ARANA LANDÍN

Departamento de Organización de empresas
UPV/EHU

Fecha de entrada: 17/11/2012

Fecha de aceptación: 01/03/2013

Sumario: 1. Introducción. 2. Las cooperativas y la RSC. 3. La RSC y la norma SA 8000. 4. La adopción de la SA 8000 en el ámbito cooperativo. 5. La difusión del estándar SA 8000 en las cooperativas italianas: un estudio de caso. 6. Reflexiones y conclusiones finales. 7. Referencias.

Resumen:

La vinculación existente entre las bases o principios de las organizaciones cooperativas y el enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha sido subrayada por diversos trabajos teóricos. Sin embargo, el análisis de la adopción en la práctica de herramientas específicas de RSC por parte de las organizaciones cooperativas no se ha prodigado en la literatura. En este orden de cosas, este artículo tiene por objetivo analizar la difusión de la norma SA 8000 —un estándar de gestión de la RSC certificable— en el ámbito cooperativo internacional. En el artículo se analiza el caso específico italiano, donde la difusión de dicha norma ha sido extraordinariamente intensa. Por último, en el artículo se recogen algunas consideraciones críticas sobre el alcance de este tipo de herramientas de RSC, subrayándose la necesidad de que sean analizadas en profundidad, desde una perspectiva académica interdisciplinar y rigurosa.

Palabras clave:

Responsabilidad Social Corporativa, estandarización, SA 8000, cooperativismo.

¹ Este artículo es un resultado del Grupo de Investigación del Sistema Universitario Vasco GIC 10/89, financiado por el Gobierno Vasco. Los autores desean mostrar su agradecimiento a todas las personas entrevistadas en el trabajo de campo analizado en este artículo, y, en especial, a D. Antioni Compagnoni, Vicepresidente de ICEA, Istituto Certificazione Etica Ambientale y D. Andrea Chiarini, consultor de Chiarini & Associati y profesor visitante en la Universidad de Ferrara.

Laburpena:

Hainbat lan akademiko izan dira kooperatiba-antolakundeen oinarrien edo printzipioen eta Enpresaren Gizarte Erantzukizunaren (EGE) arteko lotura azpimarratu izan dutenak. Hala ere, literaturan ez da aztertu izan EGERekin lotutako tresna zehatzen adopzioari buruzko azterketarik. Halatan, artikulu honen helburua da SA 8000 estandarrak —zertifikatu daitekeen EGERako kudekaeta-estandarra, hain zuzen ere—, nazioartean kooperatiben artean izan duen hedapena azterzea. Artikuluan italiar kasua ere aztertzen da, herrialde horretan SA 8000 estandarren hedapena berebizikoa izan baita. Azkenik, artikuluan aipatu estandarri buruz eta gisa bereko EGERako tresnei buruzko ekarpen kritikoak jasotzen dira. Tresna horiek guztiak sakonean aztertu behar direla esaten da, jakintza esparruen arteko mugak kontuan izan gabe eta ahalik eta modu zehatzenean.

Gako-hitzak:

Enpresaren Gizarte Erantzukizuna, estandarizazioa, SA 8000, kooperatibak.

Abstract:

In the literature, the link between the principles of cooperative organizations and the approach to Corporate Social Responsibility (CSR) has been highlighted. However, there are no many studies about the analysis of the practical adoption of specific CSR tools by the cooperative organizations. Therefore, this article aims to analyze the dissemination of the SA 8000 standard—a certifiable international management standard of the CSR field— within the international cooperative arena. Likewise, the specific case of Italy is analyzed in the article, an European member state where the diffusion of this standard has been extraordinarily important. Finally, the article includes some critical remarks on the scope of such CSR tools that have to be analyzed in depth with a rigorous and interdisciplinary scholar perspective.

Kay words:

Corporate Social Responsibility, standardization, SA 8000, cooperative organizations.

ECONLIT:

M140.

1. Introducción

En las dos últimas décadas han surgido diversas iniciativas relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial —o, en la traducción literal del inglés, Responsabilidad Social Corporativa (RSC)—, entre las que se podrían mencionar a los códigos de conducta y el etiquetado social, los estándares de gestión certificables, la contabilidad y la auditoría social o las iniciativas de inversión socialmente responsables. Desde el mundo de la empresa esta corriente heterogénea de iniciativas han sido acogidas con división de opiniones, toda vez que su proliferación, como ya sucediera con el llamado *paradigma verde* de la sostenibilidad, parece no haber respondido a incentivos claros de mercado, incentivos tales como la capacidad de diferenciación de los productos y servicios producidos por las empresas (Aragón-Correa y Rubio-López, 2007). Desde el ámbito académico el auge de la RSC ha despertado también un gran interés, prologándose un *corpus* poco estructurado y ciertamente *acrítico*, que se ha generado desde ámbitos de conocimiento tan diversos como la economía internacional, la gestión de empresas y los estudios organizativos (*organization studies*) o el análisis jurídico.

En la literatura académica más rigurosa sobre RSC se han propuesto diversas conceptualizaciones y marcos teóricos explicativos (ver por ejemplo, al respecto, Matten y Moon 2008; Carroll y Shabana, 2010), definiciones y teorías que, dados los objetivos de este trabajo, no analizaremos en profundidad. La UE, por su parte, en uno de sus documentos respecto a la RSE ampliamente referenciados en la literatura académica española la define como «*la integración voluntaria, por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*» (Comisión Europea, 2001; p. 7). En definitiva, se establece que la RSC supone la asunción y reconocimiento por parte de las empresas de su papel en el empeño por conseguir un desarrollo social y ambiental sostenible.

Por otra parte, cabe señalar que la vinculación existente entre las bases o principios de las organizaciones cooperativas y el enfoque de la RSC ha sido subrayada por diversos trabajos teóricos. Sin embargo, el análisis de la adopción en la práctica de herramientas específicas de RSC por parte de las organizaciones cooperativas no se ha prologado en la literatura. Debido a ello, este artículo, de claro carácter descriptivo y valorativo, tiene por objetivo realizar una pequeña aportación al respecto analizando la difusión de una herramienta concreta de RSC, la norma SA 8000, un estándar de gestión de la RSC certificable, en el ámbito cooperativo internacional.

El resto del artículo se estructura de la forma siguiente: a continuación se analizará, brevemente, la citada vinculación existente entre RSE y coo-

perativismo; en el apartado tercero se presenta el alcance y contenido de la norma certificable SA 8000; en el cuarto se analiza su difusión internacional en el ámbito cooperativo, mientras que en el siguiente apartado, el quinto, se analiza su adopción en las cooperativas italianas; por último, en el apartado sexto del artículo se recogen algunas consideraciones críticas sobre el alcance de herramientas como la norma SA 8000.

2. Las cooperativas y la RSC

Tal y como se consignaba en el Libro Verde sobre la RSC promovido por la Comisión Europea *«las cooperativas de trabajadores y los sistemas de participación, así como otras formas de empresas (cooperativas, mutualistas o asociativas) integran estructuralmente los intereses de otros interlocutores y asumen espontáneamente responsabilidades sociales y civiles»* (Comisión Europea, 2001; p. 7). Esta misma perspectiva es también defendida por diversas aportaciones de la literatura académica que subrayan la vinculación existente entre RSC y cooperativismo (ver, entre otros, Server y Villalonga, 2005; Belhouari *et al.*, 2005; De Castro, 2006; Gay, 2009; Server y Capó, 2009; Ruíz-Garijo, 2010; Arana, 2011).

Así, Arana (2011) subraya el papel de los principios cooperativos como código ético coincidente con los postulados de la RSC. En la misma línea, Belhouari *et al.* (2005) sostienen que la interiorización de la RSC por parte de las cooperativas se basa tanto en sus valores y principios específicos, como en su configuración empresarial. Estos autores afirman que la RSC no representa un reto para las cooperativas, pues forma parte de sus valores y de su dinámica de funcionamiento.

En principio, tal y como también sostienen Server y Capó (2009), el cooperativismo y la economía social, en su conjunto, representa una forma de hacer empresa que se basa en los valores constitutivos de la RSC, dado que los principios que guían sus acciones se encuentran vinculadas a la solidaridad social, la cohesión o la equidad, valores todos ellos angulares también para la RSC. Por ello, la mayor parte de las aportaciones académicas subrayan, en un tono que va más allá del mero análisis descriptivo, que las entidades cooperativas y de economía social *deben* poner de manifiesto sus comportamientos socialmente responsables (Server y Villalonga, 2005); se promueve, en definitiva, su *implicación* en el paradigma de la RSC, pues, tal y como sostiene Collado (2006, citado en Otxoa-Errarte y Landa, 2012), *«las cooperativas tienen un camino andado en el ámbito de la responsabilidad social que las sitúa en una mejor posición estratégica»* (Collado 2006; p. 29).

En una perspectiva bien diferente, Carrasco (2005) señala que las cooperativas, como el resto de organizaciones empresariales deben integrar la

RSC en sus estrategias en un sentido utilitarista, debido a que esta forma de proceder les proporciona, según afirma el autor, «*ventajas competitivas, relacionadas con la reputación (cómo los consumidores ven la empresa), la mejora de la contabilidad y la transparencia, la gestión de riesgos (que tiene que ver con la gestión de la confianza de los inversores), o la mejora del capital humano (una de las cuestiones clave de la ventaja competitiva de las empresas en el entorno actual)*» (Carrasco, 2005; p. 364).

Desde nuestra perspectiva, esta visión utilitarista de la RSC defendida por Carrasco (2005) para el caso de las organizaciones cooperativas, en concreto, o para las organizaciones empresariales, en su conjunto, da por sentadas diversas cuestiones que la literatura académica no ha logrado confirmar con rotundidad en la última década. Por ejemplo, no existe un consenso generalizado sobre el impacto de la RSC en la mejora de las ventajas competitivas de las organizaciones empresariales (McWilliams y Siegel, 2011), y, debido a ello, resulta necesario avanzar en su estudio teórico y empírico concreto.

3. La RSC y la norma SA 80000

La SA 8000 es un estándar de sistema de gestión (*management system standards*, en inglés), estándares también conocidos como metaestándares en la literatura académica (Heras, 2006; Heras-Saizarbitoria y Boiral, 2012). Se trata de estándares que hacen referencia a la estandarización o normalización de aspectos muy diversos de la actividad empresarial, como la gestión de la calidad (donde destaca el éxito de la norma ISO 9001), la gestión medioambiental (con la norma ISO 14001), la prevención de riesgos laborales y la seguridad e higiene en el trabajo (con la norma OHSAS 18001), la gestión de la innovación o la responsabilidad social corporativa. Todos estos estándares suelen contar con una metodología de generación, estructura, proceso de implantación y certificación por una *tercera parte* muy similar.

El fenómeno de los metaestándares es un claro ejemplo de fenómeno multidimensional y poliédrico, cuyo estudio tiene implicaciones de muy diversa índole. Debido a ello, ha sido estudiado desde disciplinas dispares, aunque relacionadas, como la economía internacional, la gestión de empresas —y, más concretamente, la dirección de operaciones—, la sociología de las organizaciones o el derecho. Por ejemplo, desde una perspectiva de estudio de la economía internacional, el fenómeno se ha relacionado con el de la auto-regulación empresarial. Desde dicha perspectiva se destaca que la incapacidad de los países para ejercer una regulación pública en determinados ámbitos de actuación, como el medioambiental o el relativo a los

derechos de los trabajadores, ha intensificado el interés por los metaestándares. En la misma línea, desde la óptica del análisis jurídico internacional esta corriente de normalización internacional se ha vinculado también al proceso de generación de ley blanda o *soft-law*, destinada a incrementar la auto-regulación sectorial y empresarial. Por otra parte, los metaestándares también se han estudiado desde la perspectiva de las instituciones descentralizadas o los modelos de señalización de mercado, perspectiva se centra en analizar el papel de los metaestándares y su certificación en la eliminación de las asimetrías de la información existentes en el mercado. Cuanto más globales se vuelven las cadenas internacionales de suministro, existe una mayor necesidad de que las empresas diferencien su calidad y fiabilidad, y es ahí donde surge la necesidad de generar estándares certificables.

El estándar SA 8000 fue promulgado por primera vez en octubre de 1997 por la organización *Social Accountability International* (SAI, antigua *CEPAA*), con la participación de organizaciones no gubernamentales, sindicatos y empresas diversas multinacionales, publicó el estándar SA 8000. Con posterioridad, tal y como ocurre con los metaestándares, esta norma ha sido revisada y publicada en sus nuevas versiones en 2001, 2004 y 2008, aunque estas revisiones no han supuesto un cambio sustancial en el contenido y alcance de la norma. Se trata de una norma de similar estructura y planteamiento que las exitosas ISO 9001 e ISO 14001, y que también tiene puntos en común con la norma OHSAS 18001. Ahora bien, hay que dejar bien claro que cuenta con una diferencia importante con aquéllas, ya que la SA 8000, como veremos, sí que hace referencia en ocasiones al cumplimiento de unos determinados niveles de *performance* en la empresa, cuando las normas ISO reseñadas son normas procedimentales, que no incluyen resultados específicos.

Si bien en muchos casos se alude a esta norma como una norma de RSC, hay que señalar que la SA8000 es una norma que sobre todo se centra en aspectos relacionados con las condiciones de trabajo de la empresa: hace referencia a aspectos relacionados con la seguridad e higiene en el trabajo, el trabajo infantil y forzado, los derechos sindicales, los horarios de los trabajadores y las remuneraciones. La norma pretende demostrar a terceros que las empresas que lo aplican operan en condiciones de trabajo humanitarias.

Se trata de una norma que se promulga —tanto por las características de sus fundadores como por el propio entorno estadounidense donde surge— con el objetivo de contribuir a evitar el «dumping social» y el desarrollo de empresas «sweatshops» o maquilas, cuestiones de gran complejidad, muy presentes en el debate mediático de diversos países occidentales como los EE.UU. En este sentido, se ha de reseñar que si bien en la norma no se especifica explícitamente que se trata de una norma dirigida a las grandes empresas, y en concreto, a las grandes empresas transnacionales, sí que se deduce de sus principios, estructura, contenido y de la diferente normativa

a la que hace referencia, que se trata de un tipo de norma orientada a este tipo de empresas. Esta norma es un buen ejemplo del interés de los grandes grupos transnacionales, actores principales del proceso globalizador, en los procesos generales de estandarización, en general, y en la estandarización en el ámbito de la RSC en particular.

La norma está basada en los principios establecidos por la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, así como por diversas Convenciones y Recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), como las relativas a los Trabajos forzados y esclavitud, la Libertad de asociación, la Salud y seguridad en el trabajo, la Edad mínima o el Derecho de negociación colectiva. La norma requiere, asimismo, que la empresa se ha de comprometer a respetar y acatar la legislación aplicable en cada país y por supuesto lo establecido en la propia norma.

La norma establece nueve requerimientos básicos que las empresas deberán cumplir para implantar un sistema que otorgue confianza a las partes interesadas de la empresa (ver cuadro 1). En los requerimientos la norma trata de configurar las condiciones mínimas básicas de un marco laboral,

Cuadro 1

Requerimientos de la norma SA 8000:2008

-
1. Trabajo infantil
 2. Trabajos forzados
 3. Salud y seguridad en el trabajo
 4. Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva
 5. Discriminación
 6. Medidas disciplinarias
 7. Horario de trabajo
 8. Remuneración
 9. Sistema de gestión
 - 9.1. Política
 - 9.2. Revisión por la Administración
 - 9.3. y 9.4. Representantes de la Compañía
 - 9.5. Planeamiento y Aplicación
 - 9.6, 9.7 y 9.8. Control de los Proveedores/ subcontratistas y sub-proveedores
 - 9.9. y 9.10. Identificación de Problemas e iniciando Acciones Correctoras
 - 9.11. Comunicación externa
 - 9.12. Acceso para Verificación
 - 9.13. Registros
-

Fuente: adaptado de la norma SA 8000:2008.

que se podrían sintetizar de la forma siguiente: no permitir nunca comportamientos diferenciados; respetar los derechos de sus empleados en materia sindical; respetar la edad mínima para acceso al trabajo (14 años para los países en desarrollo); no utilizar medidas disciplinarias basadas en los castigos corporales o de coerción mental; establecer contratos y salarios en cuantía suficiente para poder cubrir las necesidades básicas; y, por último, acatar la legislación en materia de horas trabajadas. Respecto a esta última cuestión —una de las más reseñables debido a su concreción— establece que el personal no podrá ser obligado a trabajar, de forma habitual, más de 48 horas semanales, y deberá disfrutar, como mínimo, de un día libre por cada período de siete días; asimismo, establece que las horas extras no deben superar las 12 horas por trabajador y por semana, que dichas horas extras no sean exigidas sino en circunstancias excepcionales y de corto plazo ligadas al ciclo de negocio y que sean remuneradas mejor que las horas normales.

Además de estos requisitos de *performance* o desempeño, la norma establece unos requerimientos más convencionales para implantar el sistema de gestión. Resulta destacable, por su importancia, el contenido de los puntos 9.6, 9.7 y 9.8 sobre el Control de los Proveedores/ subcontratistas y subproveedores. Así, en el 9.6 se exige que la empresa que implante la norma establezca y mantenga procedimientos para la evaluación y selección de los proveedores y subcontratistas, basándose en su capacidad para cumplir con los requerimientos de la norma. De esta forma se entraría en una reacción en cadena que llevaría a la implantación de la normativa en cuestión a lo largo de toda la cadena de suministro. No obstante, la norma en el punto 9.7 sólo establece el «compromiso» —y no la obligación— de los proveedores y subcontratistas de «acatar todos los requerimientos de la norma», aunque, como se ha señalado, en el punto 9.8 se contempla que la empresa deberá mantener «pruebas razonables de que los requerimientos de la presente Norma se cumplen» por parte de los proveedores. En esta misma línea, resulta reseñable la redacción de otro de los requisitos: en el punto 9.13 referido a los registros que la empresa debe guardar para demostrar que cumple la norma, se recoge que «La compañía mantendrá registros apropiados para demostrar el cumplimiento de los requerimientos de la presente Norma». Se exige el mantenimiento de los registros «apropiados» pero no se especifica qué tipo de registros deben ser, con lo que se deja un margen de maniobra que resulta, a todas luces, excesivo para la aplicación de un sistema consistente.

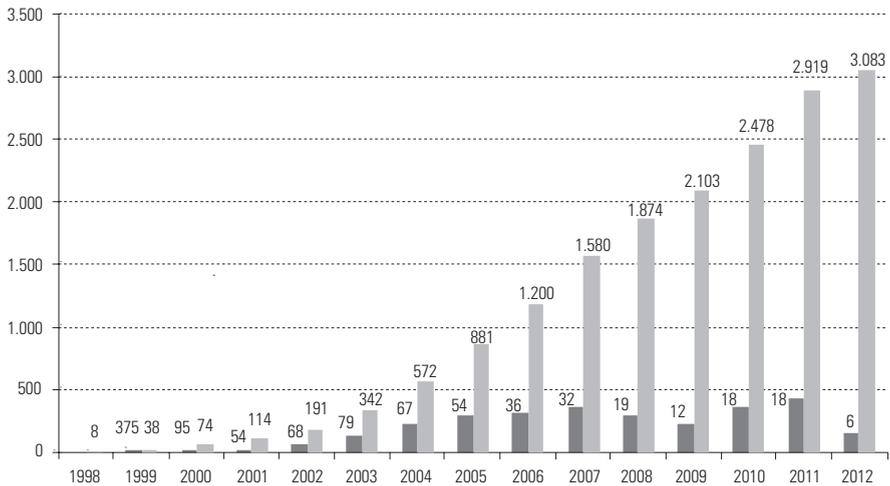
El certificado tiene una duración de tres años, y debe realizarse una auditoría de seguimiento cada 6 meses. Es la propia SAI quien acredita a los organismos certificadores, y para ser acreditado se han de cumplir una serie de requisitos, entre las que incluye el cumplimiento de la norma ISO/IEC *Guide 62 Steps to Accreditation*. En la práctica, la certificación se lleva a cabo por certificadores conforme a un proceso de auditoría y certificación similar

al de las normas ISO 9001 e ISO 14001. En España, por ejemplo, la realizan Organismos Certificadores como Det Norske Veritas, SGS-ICS, Bureau Veritas Quality International o AENOR, organismos que ya están acreditados por parte de SAI para la certificación. El coste de las auditorias es elevado: se calcula que una auditoria media viene a costar entre 3.000 y 5.000 dólares.

4. La adopción de la SA 8000 en el ámbito cooperativo

Según se desprende de la información publicada por el propio organismo promotor de la SA 8000, a finales de junio de 2012 se habían otorgado 3.083 certificados SA 8000 en 65 países del mundo (ver gráfico 1). Si bien el crecimiento de la certificación fue avanzando en los primeros años de la década, parece evidenciarse una clara estabilización en el crecimiento de certificados en el periodo 2008-2012, muy probablemente unido, entre otros factores, a la crisis económica que se vive en un número destacado de economías occidentales.

Por continentes, destaca el peso de Europa y Asia, donde se encuentran más del 95% de las empresas certificadas. En concreto, en Europa se han



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de Social Accountability International (SAI). Nota: dato de 2012 correspondiente al 30 de junio de 2012.

Gráfico 1

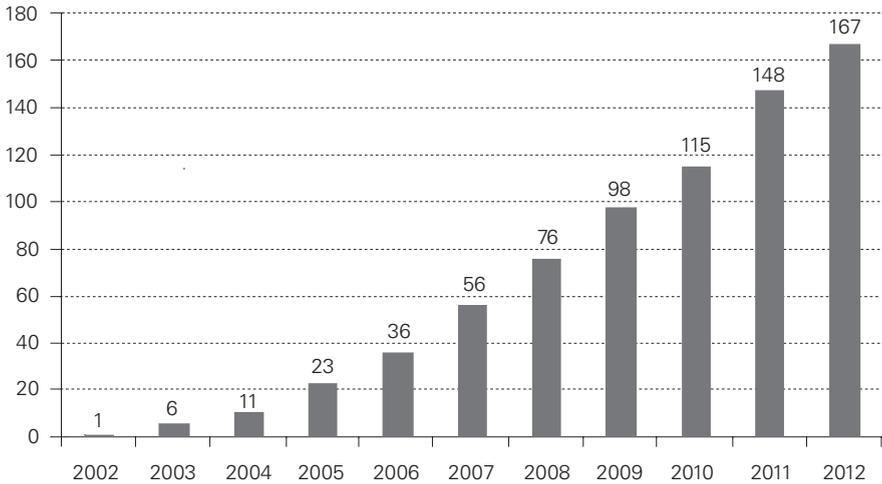
Evolución del número total de certificados SA 8000 emitidos y porcentaje de crecimiento anual

otorgado 1.494 certificados y en Asia 1.445, lo que supone el 48% y el 47% del total de certificados SA 8000 emitidos a nivel mundial, respectivamente. Resulta interesante observar que aunque la organización SAI tiene su sede en los EE.UU. ha tenido escaso éxito en dicho país, ya que tan solo cabe mencionar la presencia de una empresa certificada.

En lo que se refiere a la difusión del estándar en Asia destaca el peso de las empresas indias (21,3% del total de certificados) y chinas (15,3% del total de certificados), entre las que son mayoritarias las empresas pertenecientes a la industria textil, la confección de ropa y el juguete, es decir, a sectores intensivos en mano de obra, ámbito, llamémosle así, *natural* de aplicación de un estándar de las características de la SA 8000. Además, en estos países destaca también la certificación en el sector químico. En lo que respecta a Europa, destaca la proporción de organizaciones italianas certificadas (un total de 966), ya que suponen el 31,3% del total de certificados mundiales. Sin embargo, su difusión en países referentes en la economía de la UE, como el Reino Unido (12 certificados), Alemania (5) y Francia (3), ha sido mínima. En España existen a la fecha 31 certificados SA 8000 otorgados, siendo reseñable el apoyo recibido por algunas administraciones públicas, entre las que destacan el apoyo de la Comunidad Autónoma de Aragón y, en otro nivel, la Diputación Foral de Bizkaia, que hace unos años establecieron una serie de ayudas públicas directas para la implantación del certificado SA 8000.

Si se analiza la evolución de la certificación SA 8000 en las organizaciones cooperativas (gráfico 2), se observa que dicha difusión mantiene todavía una tendencia creciente. En cuanto a su procedencia, son las cooperativas italianas, con un total de 163 organizaciones certificadas (es decir, un 16,87 % del total de certificados emitidos en Italia), las que prácticamente acaparan la totalidad de los certificados emitidos en el ámbito cooperativo. Los otros cuatro certificados emitidos corresponden a sendas cooperativas de Suiza, Portugal, Brasil y España.

Dado que Italia contaba, según las estadísticas disponibles (censo de organizaciones cooperativas de 2009 publicado por Cooperatives Europa, 2010), con cerca de 41.500 empresas cooperativas, una cifra muy inferior a la de otros estados miembro de la UE como, por ejemplo, el Reino Unido (con cerca de 137.000 cooperativas), resulta evidente que existe una mayor propensión a la certificación SA 8000 en sus cooperativas, propensión que es también superior en las organizaciones de la economía social italiana a la existente para el resto de las organizaciones empresariales del país, dado que representando las cooperativas en torno a un 1,15 % de total de organizaciones productivas del país (conforme a los datos de Eurostat, 2012), su participación en el total de certificados SA 8000 emitido es, como queda dicho, del 16,87 %.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de Social Accountability International (SAI). Nota: dato de 2012 correspondiente al 30 de junio de 2012.

Gráfico 2

Evolución del número total de certificados SA 8000 concedidos a organizaciones cooperativas

En lo que respecta al Estado español cabe señalar que Eroski Sociedad Cooperativa sigue siendo la única cooperativa que cuenta en la actualidad con la certificación SA 8000. La utilización del certificado se limita en la actualidad al grupo de distribución de la corporación Mondragón, a pesar de que hace ya unos años la norma SA 8000 fue considerada, junto con otras herramientas de RSC, como una de las alternativas posibles para el desarrollo de su política en el contexto de la expansión internacional de las cooperativas del grupo (ver, al respecto Errasti y Heras, 2004; Heras y Errasti, 2006)².

5. La difusión del estándar SA 8000 en las cooperativas italianas: un estudio de caso

Una vez analizada brevemente la difusión de esta herramienta de RSC en el ámbito cooperativo internacional, son muchas las preguntas que cabe plantearse: ¿Cuáles son los factores que explican la intensa adopción del es-

² Estas investigaciones se realizaron en el marco de tres Proyectos de Investigación financiados por MCC Internacional, la UPV-EHU y la Diputación Foral de Gipuzkoa.

tándar SA 8000 en las cooperativas italianas? ¿Qué resultados se han obtenido de su adopción? De cara a tratar de responder a estas y otras preguntas se diseñó un estudio de caso de tipo exploratorio basado en el análisis en profundidad de toda la documentación disponible sobre el caso objeto de estudio (literatura académica, literatura gris, información corporativa de los distintos agentes involucrados y análisis de la regulación jurídica existente), así como en la realización de entrevistas personales a distintos grupos de interés (*stakeholders*) implicados en la adopción del estándar. A continuación tan solo se recoge un breve resumen de las principales conclusiones obtenidas en el trabajo de campo mencionado³.

La difusión tan intensa experimentada por el estándar SA 8000 en las cooperativas italianas se puede explicar, a grandes rasgos, debido a dos factores. El primero de ellos —el de mayor relevancia— tiene que ver con el intenso apoyo otorgado a esta herramienta de RSC por parte de algunas Administraciones Públicas italianas a la certificación SA 8000. En este sentido, debemos comenzar subrayando la gran involucración de las Administraciones Públicas en Italia en la promoción general de la RSC. En efecto, tal y como es destacado por Albareda *et al.* (2006), dichas Administraciones —tanto las de nivel nacional, como las regionales y locales— han jugado un papel muy destacado en la promoción de diferentes herramientas relacionadas con la RSC. Con todo, como señalan Perrini *et al.* (2004) y hemos constatado también en el trabajo de campo llevado a cabo, esta involucración en la RSC no es en absoluto homogénea ni en términos territoriales, ni sectoriales.

Cabe en este sentido referirse a la intensa promoción ofrecida por las Administraciones regionales de Toscana, Emilia-Romaña y Umbría de la norma SA 8000 (Bocchi *et al.*, 2004; Perrini, 2007; Carey, 2008). En la región de Emilia-Romaña (Emilia Romagna), cabe destacar el proyecto *Lavoro Etico* puesto en marcha por CISE, Centro per l'Innovazione e lo Sviluppo Economico, una agencia especial de la Cámara de Comercio de Forlì-Cesena. Se trata de un proyecto que tiene como fin crear un label o etiqueta social de producto (*Social Label*) vinculado al estándar SA 8000⁴, una iniciativa un tanto arriesgada, pues trataba de establecer un complicado nexo entre un estándar de sistema de gestión certificable, como SA 8000, con una etiqueta de producto. En esta misma línea, cabe referirse a otra ex-

³ Una vez más, deseamos mostrar nuestro agradecimiento más sincero a todas las personas entrevistadas en el trabajo de campo, en especial a D. Antoni Compagnoni, Vicepresidente de ICEA, Instituto Certificazione Etica Ambientale y D. Andrea Chiarini, consultor de Chiarini & Associati y profesor visitante en la Universidad de Ferrara.

⁴ Para más información se puede consultar la página web de la iniciativa <http://www.lavoroetico.org/>.

perencia puesta en marcha en la región de Umbría, donde en 2002 se promulgó un acta regional destinada a promover una cultura de RSC entre las empresas⁵, y que tenía como objetivo más concreto establecer un registro regional de organizaciones certificadas conforme a distintos metaestándares entre los que se encontraba el estándar SA 8000. La inclusión de una empresa en este registro le otorgaba una prioridad a la hora de obtener una serie de prestaciones y subsidios.

Sin embargo, entre todas estas iniciativas regionales destaca la labor de la administración pública de la región Toscana (Regione Toscana), que ya desde comienzos de la década apostó por la promoción del estándar SA 8000. En 2006 la Administración regional desarrolló y promulgó una legislación específica en materia de RSC⁶, que tenía un efecto directo en la práctica empresarial, al establecerse toda una serie de ayudas, incentivos económicos y deducciones fiscales a las empresas que contaran con una certificación de RSC⁷. Si bien no se hacía una mención expresa al estándar SA 8000 en la legislación, es evidente que, dado el nivel de desarrollo de la infraestructura normalizadora y certificadora existente (incluyendo a las consultorías y a los organismos certificadores debidamente acreditados que ofrecen sus servicios a las empresas), se promovía la adopción de dicho estándar internacional. Asimismo, cabe también referirse al proyecto *Fabrica Ethica*, que tuvo como objetivo promover la adopción de la SA 8000 por parte de pymes y cooperativas de la región. Las medidas concretas de promoción incluían programas formativos sobre la RSC, en general, y la SA 8000, en concreto, así como la concesión de subvenciones a las empresas para sufragar los gastos de implantación y certificación del estándar SA 8000. Paralelamente, se procedió a constituir una Comisión regional que tenía como fin supervisar la adopción del estándar en la región.

A más de uno le puede resultar chocante el hecho de que una de las regiones más ricas y desarrolladas de Italia, como la Toscana, se vuelque en la promoción de un estándar cuyo ámbito *natural* de aplicación lo suponen las empresas intensivas en mano de obra de países en vías de industrialización. Pues bien, de cara a comprender mejor lo sucedido, cabe referirse en este punto a unos hechos que tuvieron gran relevancia mediática y que se erigieron en factores trascendentales de cara a que las autoridades regionales optaran por esta política de promoción. Tal y como es señalado por Carey (2008), fue ya hace más de una década, en 2001, cuando se comenza-

⁵ *Legge regionale* n.º 20 de 12 de noviembre de 2002.

⁶ Entre las que destaca la *Legge regionale* n.º 17 de 8 de mayo de 2006 denominada «*Disposizioni in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa*».

⁷ En concreto la legislación establece una reducción del 0,5% en el IRAP (*Imposta Regionale sulle Attività Produttive*, es decir, el impuesto regional sobre las actividades productivas).

ron a denunciar en los medios de comunicación internacionales toda una serie de violaciones de la legislación laboral básica que tuvieron un amplio eco mediático en la región (ver por ejemplo, al respecto, Edmondson y Carlisle, 2001). Se trataba de casos de explotación de trabajadores inmigrantes chinos e incluso de utilización de mano de obra infantil en empresas ubicadas en la región; en concreto en Prato, cerca de Florencia, donde se acumulaba la tercera comunidad de inmigrantes chinos más extensa de la UE tras Milán y París. Se trataba de trabajadores que operaban en condiciones similares a las de las maquilas que se nutren de mano de obra barata en los países en vías de industrialización. Así, un informe publicado en 2004 por el Instituto Ricerche Economiche E Sociali (IRES) y el sindicato CGIL, ofrecía unos datos muy preocupantes sobre la extensión de la problemática del trabajo infantil en las empresas italianas regentadas por inmigrantes; fueron estas evidencias las que llevaron al gobierno regional a promover la adopción de herramientas de RSC como la norma certificable SA 8000 (Fabrica Ethica, 2007).

Esta intensa labor promotora de las administraciones públicas ha traído consigo, de acuerdo a algunas de las personas entrevistadas, el surgimiento en los años más recientes de diversos modelos y esquemas de normalización o estandarización autóctonos de la RSC, como, por ejemplo, el estándar Valore Social⁸, un completo modelo que es valorado de forma muy positiva por algunos de los agentes entrevistados pero que, asimismo, es visto con cierto recelo por otros agentes, debido a la competencia entre estándares y certificados que puede generar.

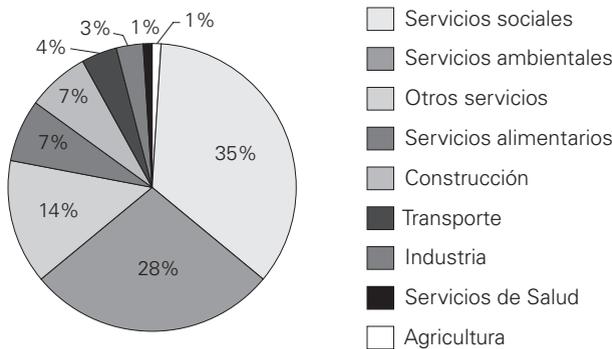
El segundo factor que explica la difusión tan intensa experimentada por el estándar SA 8000 en las cooperativas italianas está relacionado con el efecto tractor establecido por una organización cooperativa de gran relevancia en Italia: Coop Italia.

Coop Italia es una cooperativa de cooperativas de consumidores. Se trata de un consorcio nacional que lleva a cabo operaciones de aprovisionamiento, marketing y control de calidad para otras cooperativas territoriales italianas. Este consorcio opera con más de 3.000 proveedores internacionales, tanto de alimentación, como de otros sectores (Tencati y Zsolnai, 2009). En Diciembre de 1998 Coop Italia implantó y certificó el estándar SA 8000; pero esta organización no solo se limitó a adoptarla en su organización, sino que puso en marcha un proyecto de tractorización en su cadena de suministro orientada a mejorar los derechos de los trabajadores. Así, en un inicio, fueron 400 los proveedores que este consorcio cooperativo consiguió movilizar con su proyecto. Tencati y Zsolnai (2009) señalan que

⁸ Para más información se puede consultar la web siguiente: <http://www.valoresociale.it>.

gracias a la adopción del estándar SA 8000 las condiciones de trabajo de los trabajadores de las empresas proveedoras de Coop Italia, tanto en dicho país, como en el extranjero (en países tan dispares como Rumanía, Turquía o China) se vieron mejoradas, en aspectos tales como los salarios, la no-discriminación o la seguridad y salud laboral, si bien en nuestra opinión esta afirmación no puede ser confirmada, en rigor, con la documentación que existe sobre este caso.

Como resultado de estos dos factores que hemos tratado de sintetizar en este apartado, se ha producido la adopción tan intensa del estándar SA 8000 en el ámbito cooperativo en Italia. Tal y como se recoge en el gráfico 3, en la distribución sectorial de los certificados destaca la participación de las cooperativas que realizan su labor en el ámbito de los servicios sociales y ambientales. Según nos destacaron las personas entrevistadas en el trabajo de campo, en estos dos sectores resulta relativamente clara la influencia del papel promotor jugado por determinadas Administraciones regionales y locales italianas, bien por medio de ayudas y exenciones directas relacionadas con la adopción y certificación del estándar SA 8000, así como con la valoración de la obtención de dicho certificado en los procesos de licitación pública. En otros sectores de actividad donde la certificación ha tenido también un peso importante —como el sector del transporte y los servicios alimentarios, por ejemplo—, resulta evidente, de acuerdo a la opinión de las personas entrevistadas, la influencia del papel tractor de Coop Italia.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de Social Accountability International (SAI). Nota: datos correspondientes al 30 de junio de 2012.

Gráfico 3

Distribución sectorial de las cooperativas certificadas conforme a SA 8000 en Italia

Por último, nos referiremos brevemente a una cuestión que en la actualidad continuamos analizando, la relativa a los resultados concretos que se han obtenido en las organizaciones cooperativas italianas como fruto de la adopción y certificación del estándar SA 8000. Si bien la escasa literatura académica que ha analizado la adopción y los efectos del estándar SA 8000 en las organizaciones de todo tipo viene a subrayar sus bondades sin excesivos argumentos empíricos, nuestro juicio preliminar no puede resultar tan positivo.

Señalaremos, de partida, que son muchas las dificultades con las que nos hemos encontrado a la hora de analizar esta cuestión desde una perspectiva empírica. Por lo general las organizaciones empresariales no han sido muy receptivas a la hora de compartir su experiencia. Salvo las excepciones ya señaladas que valoramos profundamente, lo mismo se puede afirmar respecto a la voluntad de colaboración de organismos certificadores, consultores, auditores u otros grupos de interés similares; el silencio institucional (Morrison y Milliken, 2000) recibido en muchos casos resulta, a nuestro entender, evidente.

Con todo, el análisis preliminar realizado tomando como referencia las entrevistas personales realizadas, triangularizadas junto con el análisis de contenido de la información corporativa de las organizaciones cooperativas certificadas conforme a SA 8000, nos lleva a señalar que la mayor parte de las adopciones analizadas pueden tener un cariz de adopciones de tipo simbólico o ceremonial (Meyer y Rowan, 1977), es decir, de adopciones que tienen como finalidad principal una conformidad ceremonial, con una mera simulación de la adhesión de las organizaciones a los objetivos del estándar, de forma que se produce una disociación (*decoupling*) entre las estructuras superficiales de la organización y sus actividades centrales. Hemos podido constatar que muchas de las organizaciones certificadas ni siquiera ponen a disposición de sus *stakeholders* o grupos de interés, la información básica necesaria para que su visión y desempeño relacionado con la RSC pueda ser mínimamente analizada. Asimismo, en lo que se refiere a las auditorías externas, en la línea de lo evidenciado por Ciliberti *et al.* (2009), hemos podido constatar que suelen tener un cariz claramente ceremonial y que, por su procedimiento de ejecución y su duración, difícilmente pueden posibilitar la distinción entre una implantación sustantiva y simbólica del sistema de gestión que supuestamente se debe implantar y aplicar en el día a día para obtener el certificado SA 8000.

En definitiva, nuestros resultados preliminares apuntan a que en la línea de las prácticas detectadas en estudios previos realizados tanto para el estándar ISO 9001 (Boiral 2003a; Vasconcelos y Vasconcelos, 2003; Heras-Saizarbitoria, 2011a y 2011b; Boiral, 2012), como para la adopción del estándar ISO 14001 (Boiral, 2007) y el estándar del ámbito de la ges-

tión de los recursos humanos Investors in People (Heras *et al.*, 2012), la adopción del estándar SA 8000 parece estar dominada por adopciones de tipo superficial o ceremonial, o por una especie de credencialismo, que lleva a las empresas a *adquirir* la SA 8000 como si fuera un mero título organizacional (Boiral, 2012). Ahora bien, dadas las dificultades existentes para detectar y analizar estas prácticas debe quedar claro que tan solo se trata de unas consideraciones de tipo preliminar que deben ser corroboradas.

6. Reflexiones y conclusiones finales

Las iniciativas relacionadas con la RSC que han florecido desde el ámbito de la normalización, como la de la norma certificable SA 8000, han surgido motivadas por el gran éxito alcanzado en todo el mundo por las normas ISO 9001 e ISO 14001 del ámbito de la gestión de la calidad y gestión medioambiental, respectivamente. En este trabajo se ha podido constatar que la norma SA 8000 ha tenido un impacto relativamente destacado en el ámbito cooperativo —hecho que viene a corroborar, en cierta medida, la vinculación teórica existente entre la RSC y el movimiento cooperativo—, aunque se constata que la difusión de esta herramienta de la RSC se ha centrado en un ámbito geográfico muy concreto, el de las organizaciones cooperativas italianas. Esta difusión tan destacada se ha debido a la intensa labor de promoción establecida por algunas Administraciones Públicas regionales italianas y a la labor de tractorización de una organización cooperativa italiana, Coop Italia.

En nuestra opinión, uno de los factores clave para el éxito de las iniciativas de normalización en el ámbito de la RSC radica en la legitimidad de las instituciones que promulgan y promueven los estándares de RSC certificables; en este sentido, parece claro que la proliferación de instituciones que surgen *ad hoc* para promover estándares como la SA 8000 —tal y como se ha analizado para el caso Italiano, pero que también tiene su reflejo en el caso español con la coexistencia de diversos estándares del ámbito de la RSC—, cuentan con una limitación muy importante respecto a otras instituciones dedicadas a la estandarización, como el Organismo Internacional de Estandarización, ISO, con una experiencia contrastada. En efecto, casi una década después parece haberse cumplido la predicción que el profesor Boiral estableció en 2003 al señalar que «*a pesar de las ventajas que ofrecen, es poco probable que las normas genéricas más difundidas actualmente, es decir, la WRAP⁹ y la SA 8000, acaben realmente por imponerse como nor-*

⁹ Siglas del estándar de RSC *Worldwide Responsible Apparel Production*.

mas de referencia a escala internacional y alcancen la misma importancia que tienen las ISO 9001 e ISO 14001 en los campos de la calidad y del medio ambiente, ya que la difusión universal de normas de referencia de este tipo requiere la intervención, al menos en la primera fase, de un organismo internacional reconocido en el terreno de la normalización» (Boiral, 2003; p. 363). En este sentido, coincidimos con el análisis crítico realizado por los profesores de la UPV/EHU Otxoa-Errarte y Landa (2012) con relación a la nueva norma guía ISO 26000 destinada a promover la RSC, norma que tuvo un proceso de gestación muy complicado, como ya sucediera con la norma ISO 14001 de gestión medioambiental (Heras, 2006) y que no parece haber cumplido las expectativas que se depositaron en ella.

Además, y pese a que en la literatura académica especializada se resalte el papel que pueden jugar herramientas tales como la norma certificable SA 8000 en el ámbito de la RSC, debido a que al incorporar mecanismos de auditoría y certificación de tercera parte que tienden a reducir, a priori, el riesgo de disociación organizativa (ver, por ejemplo, Terlaak, 2007; Jamali, 2010; Behnam y MacLean 2011), son cada vez más los estudios que subrayan las debilidades inherentes a estos estándares basados en esquemas de auditoría y certificación por tercera parte (ver, al respecto, Boiral y Gendron, 2011; Heras-Saizarbitoria y Boiral, 2012). En efecto, tal y como también destacara Boiral (2003b), *«los grandes escándalos del ámbito de la auditoría de cuentas y finanzas, cuyas normas y procedimientos están mucho más formalizadas y controladas que las que regulan la supervisión de las medidas éticas empresariales, son, y es lo menos que cabe decir, poco propicios a que reine la confianza entre las empresas y la sociedad»* (Boiral, 2003; p. 352). Sea como fuere, y tal y como lo subrayan Heras-Saizarbitoria y Boiral (2012), resulta del todo necesario que desde el ámbito académico se avance en el estudio crítico y en profundidad de la adopción de estas normas certificables.

Otra cuestión que nos parece pertinente de analizar es la relacionada con el papel jugado por las distintas Administraciones Públicas en la promoción de la adopción de los estándares de gestión como la norma SA 8000. Más allá del papel de dicho agente como poder coercitivo para la aplicación de los estándares de gestión —factor muy reseñado en la difusión del estándar ISO 14001—, merece especial relevancia, a nuestro entender, el análisis de la labor de la Administración Pública como agente prescriptor e impulsor activo de estos metaestándares, sobre todo en su fase de introducción. En efecto, como ya señalaban Meyer y Rowan (1977), las Administraciones Públicas no sólo intervienen mediante la definición de obligaciones normativas, sino, al igual que cualquier otra organización, intervienen también a través de la definición de procesos y obligaciones sociales que, aun no siendo prescriptivos, pueden pasar a ser considerados, sin embargo, como una norma de *status*.

Desde nuestra perspectiva los organismos nacionales e internacionales promotores y prescriptores de estos estándares certificables (las asociaciones empresariales, los organismos certificadores, las consultorías y las fundaciones para el fomento de la RSC, entre otros), e incluso las propias Administraciones Públicas —que en muchas ocasiones, tal y como se ha analizado en el artículo para el caso italiano, se erigen en los principales agentes prescriptores de este tipo de herramientas— deberían realizar un especial esfuerzo para tratar de promover una reflexión serena y rigurosa sobre el fenómeno de los metaestándares, y evitar que se produzca una excesiva confusión y saturación en los mercados. Esta cuestión resulta más importante, si cabe, en un entorno económico y empresarial caracterizado por una fuerte crisis económica y social. Desde el ámbito académico resulta también necesario profundizar en el estudio interdisciplinar, riguroso y crítico de los efectos reales de estas y otras herramientas de RSC, si no se quiere al menos ver relegada dicha labor a un mero papel *acrítico y adulator* de este tipo de iniciativas, un papel sometido quizá a los vaivenes de las grandes modas de gestión empresarial (Abrahamson, 1991; Abrahamson y Fairchild, 20001), que parecen tener también su traslación en el propio proceso de producción de la investigación académica sobre la realidad económica y empresarial.

7. Referencias

- ABRAHAMSON, E. (1991): «Managerial fad and fashion: the diffusion and rejection of innovations», *Academy of Management Review*, vol. 16, n.º 3, pp. 586-612.
- ABRAHAMSON, E. y FAIRCHILD, G. (1999): «Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes», *Administrative Science Quarterly*, n.º 44, pp. 708-740.
- ALBAREDA, L., LOZANO, J.M., TENCATI, A., MIDTTUN, A. y PERRINI, F. (2006): «The government's role in promoting corporate responsibility: a comparative analysis of Italy and UK from the relational state perspective», *Corporate Governance*, vol. 6, n.º 4, pp. 386-400.
- ARAGÓN-CORREA, J.A. y RUBIO-LÓPEZ, E.A. (2007): «Proactive corporate environmental strategies: myths and misunderstandings», *Long Range Planning*, n.º 40, pp. 357-381.
- ARANA, S. (2010): «La Economía Social en la vanguardia de la Responsabilidad Social de la Empresa», *GEZKI-UPVEHU Revista Vasca de Economía Social*, n.º 6, pp. 71-91.
- BEHNAM, M. y MACLEAN, T.L. (2011): «Where is the accountability in international accountability standards? A decoupling perspective», *Business Ethics Quarterly*, n.º 21, pp. 45-72.

- BELHOUARI, A., BUENDÍA, I., LAPOINTE, M.J. y TREMBLAY, B. (2005): «La responsabilidad social de las empresas: ¿un nuevo valor para las cooperativas?», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 053, pp. 191-208.
- BOCCHI, J., VERONELLI A. y DI PIETTO, A. (2004): *Corporate Social Responsibility: State of the Art in Italy*, FRAREG SRL, Coordination: Stéphane Barbosa, Milan.
- BOIRAL, O. (2003a): «ISO 9000, Outside the Iron Cage», *Organization Science*, n.º 14, pp. 720-737.
- BOIRAL, O. (2003b): «Certificar la buena conducta de las empresas. Retos, problemas y perspectivas», *Revista Internacional del Trabajo*, n.º 122(3): pp. 351-375.
- BOIRAL, O. (2007): «Corporate Greening Through ISO 14001: A Rational Myth?», *Organization Science*, n.º 18, pp. 127-146.
- BOIRAL, O. y GENDRON, Y. (2011): «Sustainable development and certification practices: Lessons learned and prospects», *Business Strategy and the Environment*, n.º 20(5): pp. 331-347.
- BOIRAL, O. (2012): «ISO Certificates as Organizational Degrees? Beyond the Rational Myths of the Certification Process», *Organization Studies*, vol. 33 n.º 5-6, pp. 633-654.
- CAREY, C. (2008): *Governmental Use of Voluntary Standards Case Study 10: Tuscany Region (Italy) and the SA8000*, Standard for Social Accountability, London.
- CARRASCO, I. (2005): «La ética como eficiencia: la responsabilidad social en las cooperativas de crédito españolas», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 053, pp. 351-367.
- CARROLL, A.B. y SHABANA, K.M. (2010): «The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice», *International Journal of Management Reviews*, n.º 12, pp. 85-105.
- CILIBERTI, F., DE GROOT, G., DE HAAN J. y PONTRANDOLFO, P. (2009): «Codes to coordinate supply chains: SMEs' experiences with SA8000», *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 14 n.º 2, pp. 117-127.
- COLLADO, J.L. (2006): «La responsabilidad social corporativa y las cooperativas: aspectos y formulaciones comunes», en *XI Jornadas de Investigadores de Economía Social y Cooperativa, Los planes estratégicos de la Economía Social*: Santiago de Compostela.
- COMISIÓN EUROPEA (2001): *Libro Verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Comisión Europea, Bruselas.
- COOPERATIVES EUROPE (2010): *Cooperatives in Europe - Key Statistics 2010* [disponible en <http://www.coopseurope.coop/spip.php?article828>].
- DE CASTRO, M. (2006): «Las empresas de Economía Social y la Responsabilidad Social Corporativa», *Papeles de economía española*, n.º 108, pp. 92-104.
- EDMONDSON, G. y CARLISLE, K. (2001): «A Touch of China in Tuscany», *Business Week*, Prato, Italy [disponible en www.businessweek.com/magazine/content/01_43/b3754132.htm].
- ERRASTI, A.M. y HERAS, I. (2004): «Generación y desarrollo de modelos de gestión y evaluación de la responsabilidad social y cooperativa para el proceso de

- internacionalización de MCC», Informe técnico, UPV-EHU, E.U.E. Empresariales, Donostia-San Sebastián.
- EUROSTAT (2012): Información en línea sobre la población de empresas europeas por estados miembro [disponible en <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>].
- FABRICA ETHICA (2007): *Tuscany Region and Corporate Social Responsibility*. Italy.
- GAY, S. (2009): «Políticas públicas de fomento y apoyo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)», *GEZKI-UPV/EHU Revista Vasca de Economía Social*, n.º 5, pp. 47-68.
- HERAS, I. (2006): «Génesis y auge de los estándares de gestión: una propuesta para su análisis desde el ámbito académico», en HERAS, I. (coord.): *ISO 9000, ISO 14001 y otros estándares de gestión: pasado, presente y futuro. Reflexiones teóricas y conclusiones empíricas desde el ámbito académico*, Editorial Civitas, Madrid.
- HERAS, I. y ERRASTI, A.M. (2006): «La norma SA 8000: un análisis de sus fortalezas y debilidades para su aplicación en MCC», en HERAS, I. (coord.): *ISO 9000, ISO 14001 y otros estándares de gestión: pasado, presente y futuro. Reflexiones teóricas y conclusiones empíricas desde el ámbito académico*, Editorial Civitas, Madrid.
- HERAS-SAIZARBITORIA, I. (2011a): «Internalization of ISO 9000: an exploratory study», *Industrial Management & Data Systems*, vol. 111, n.º 8, pp. 1214-1237.
- HERAS-SAIZARBITORIA, I. (2011b): «An empirical study on the ceremonial adoption of ISO 9000 in Basque organizations», *Orchestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness*, n.º R02 (ENG) ISSN 1989-1288.
- HERAS-SAIZARBITORIA, I. y BOIRAL, O. (2012): «ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards», *International Journal of Management Reviews*, publicado en línea en abril de 2012 (DOI: 10.1111/j.1468-2370.2012.00334).
- HERAS, I., GAVIN, D. y DÍAZ DE JUNGUITU, A. (2012): «Adopción del estándar Investors in People: un estudio de caso sobre su disociación organizativa», *Documento de Trabajo 2012*, n.º 01.
- JAMALI, D. (2010): «MNCs and International Accountability Standards Through an Institutional Lens: Evidence of Symbolic Conformity or Decoupling», *Journal of Business Ethics*, n.º 95(4): pp. 617-640.
- MATTEN, D. y MOON, J. (2008): «Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility», *Academy of Management Review*, n.º 33, pp. 404-424.
- MCWILLIAMS, A. y SIEGEL, D.S. (2011): «Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource Based Theory and Sustainable Competitive Advantage», *Journal of Management*, vol. 37, n.º 5, pp. 1480-149.
- MEYER, J. W. y ROWAN, B. (1977). «Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony», *American Journal of Sociology*, n.º 83, pp. 340-363.
- MORRISON, E.W. y MILLIKEN, F.J. (2000): «Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world», *Academy of Management Review*, n.º 25, pp. 706-725.

- OTXOA-ERRARTE, R. y LANDA, J.P. (2012): «PYME y cooperativas ante el reto de la RSE: la nueva ISO 26000», *Oñati Socio-legal Series [online]*, vol. 2, n.º 2, pp. 57-79 [disponible en: <http://ssrn.com/abstract=2049865>].
- PERRINI, F., POGUTZ, S. y TENCATI, A. (2004): «Corporate social responsibility in Italy: state of the art», paper presented at the *Workshop on Corporate Social Responsibility*, organized by Journal of Management Studies at the University of Illinois, Chicago, IL.
- PERRINI, F. (2007): «Encouraging CSR in Italy: The Enabling Role of Government in Mandating, Motivating, and Supporting Responsible Business Practices», *Corporate Social Responsibility Initiative*, Working Paper No. 35, John F. Kennedy School of Government, Harvard University Cambridge, MA.
- RUIZ GARIJO, M. (2010): «Adecuación al Derecho Comunitario de los incentivos fiscales a favor de la Responsabilidad Social de las Cooperativas. Una alternativa frente a la crisis económica actual», *GEZKI-UPV/EHU Revista Vasca de Economía Social*, n.º 6, pp. 131-141.
- SERVER, R.J. y VILLALONGA, I. (2005): «La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada Universidad Politécnica de Valencia», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 53, pp. 137-161.
- SERVER, R. y CAPÓ, J. (2009): «La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las Sociedades Cooperativas», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 65, pp. 7-31.
- TERLAAK, A. (2007): «Order without law? The role of certified management standards in shaping socially desired firm behaviors», *Academy of Management Review*, vol. 32, n.º 3, pp. 968-985.
- TENCATI, A. y ZSOLNAI, L. (2009): «The Collaborative Enterprise», *Journal of Business Ethics*, n.º 85, pp. 367-376.
- VASCONCELOS, I.F.F.G. y VASCONCELOS, F.C. (2003): «ISO 9000, Consultants and Paradoxes: a Sociological Analysis of Quality Assurance and Human Resource Techniques», *RAC Revista de administração contemporânea*, n.º 7, pp. 173-194.