

# Acreditación laboral ante la Fair Labor Association (FLA). Una estrategia de las multinacionales del calzado en el contexto mundial y en México

---

Araceli Rendón Trejo<sup>1</sup>  
Andrés Morales Alquicira<sup>2</sup>

## RESUMEN

En un contexto mundial de constantes cambios y crisis recurrentes, las empresas se han enfrentado a gran cantidad de problemas y retos. Algunos de ellos como resultado de cambios en los gustos y las necesidades de los consumidores, otros derivados de la trayectoria de crecimiento que han seguido, de prácticas no respetuosas con el medio ambiente y del deterioro de las condiciones laborales. Las empresas han visto cuestionada su conducta, no sólo por parte de los trabajadores, sino también por parte de la sociedad civil (mediante organizaciones no gubernamentales) quienes les demandan acciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Esta última involucra la atención en aspectos como el cuidado del medio ambiente, un trato ético y respetuoso en materia laboral, y la atención a las necesidades sociales de las comunidades en que se ubican las empresas. Si bien todos esos aspectos son relevantes, el estudio de las acciones de RSC en materia laboral es importante porque muestra la atención de las empresas en aspectos como: salarios, libertad de asociación, discriminación, trabajo infantil, esclavitud, entre otros.

El objetivo de este trabajo es analizar las acciones de responsabilidad social en materia laboral como parte de la estrategia de las empresas para permanecer y crecer en el mercado. En particular se analiza el proceso de acreditación laboral ante la Federal Labor Association (FLA) como una de las acciones de RSC que llevan a cabo algunas empresas multinacionales del calzado para legitimarse y dar cuenta a la sociedad de sus prácticas y formas de gestión.

Para tal fin se trabajó con los informes de la Fair Labor Association (FLA), United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), International Organization for Standardization (ISO) y EMC establecidas en México.

---

<sup>1</sup> Doctora en Economía, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, Docente Investigadora, integrante del SNI, nivel 1. [arendo@correo.xoc.uam.mx](mailto:arendo@correo.xoc.uam.mx), [ara7rendon@yahoo.com.mx](mailto:ara7rendon@yahoo.com.mx).

<sup>2</sup> Doctorante en Economía, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, Docente Investigador, [amorales@correo.xoc.uam.mx](mailto:amorales@correo.xoc.uam.mx).

## ABSTRACT

In a global context of constant changes and recurrent crises, firms have faced many problems and challenges. Some of them as a result of changes in the preferences and needs of consumers, others by their growth trajectory, not environmentally friendly practices and diminish of working conditions. Companies have been questioned about their behavior, not only by the workers, but also by civil society (through non-governmental organizations) who demand them actions in the field of Corporate Social responsibility (CSR).

The CSR involves attention on aspects such as the care of the environment, ethical and respectful treatment in labour topics and social needs of the communities where the companies are located. Although all of these aspects are relevant, the study of CSR actions in labour topics is important because it shows the attention of enterprises in areas such as: wages, freedom of association, discrimination, child labour, slavery, among others.

The objective of this paper is to analyze the actions of social responsibility in labour topics as a part of the strategy of companies to stay and grow in the market. The labour accreditation to the Federal Labor Association (FLA) process is analyzed as one of the CSR actions carried out some multinationals footwear to legitimize themselves and inform to society of their practices and forms of management.

For this purpose we worked with reports of the Fair Labor Association (FLA), United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), International Organization for Standardization (ISO) and MFC established in Mexico.

---

**Palabras Clave:** Desempeño ético, laboral, ambiental y social, industria del calzado.

**Key words:** ethics, labor, environmental and social performance, footwear industry.

## Introducción

Las empresas multinacionales (EM) tienen una participación cada vez más importante en la economía mundial. Su crecimiento, sin embargo, no siempre se traduce en beneficios para los trabajadores, las comunidades y el medio ambiente en que operan. Las EM han sido cuestionadas, incluyendo su comportamiento ético; como lo menciona Greaves (2006:5) "...la conducta ética de las empresas ha sido puesta en entredicho por los escándalos contables, la corrupción y el cohecho, por la violación a los derechos humanos y laborales, así como por el deterioro y la contaminación ambiental".

En efecto, ante el uso de prácticas y tecnologías no respetuosas con el medio ambiente, el proceso de concentración del capital, la precarización del trabajo y la creciente influencia que las EM tienen en la economía y los gobiernos, desde prácticamente el último cuarto del siglo pasado se han incrementado las demandas de los agentes involucrados con las empresas (trabajadores, consumidores, proveedores y comunidades sociales) en temas relacionados con el respeto, mantenimiento y mejora de las condiciones laborales, la atención a las necesidades sociales y el cuidado ambiental con prácticas responsables y éticas. Ante esto las empresas se han visto obligadas a dar respuesta a esas demandas, así como información más transparente sobre sus prácticas y formas de gestión a la sociedad.

Las acciones éticas que en materia laboral, social y ambiental implementan las empresas para dar respuestas a las demandas de los diferentes agentes vinculados con ellas (*stakeholders*) se conocen como Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Éstas acciones conllevan un conjunto de principios, valores y actitudes morales e intelectuales que favorecen la legitimación de las empresas ante la sociedad, al tiempo que les permiten obtener beneficios económicos (Martínez, Simón y Agüero, 2003). El tema cobra cada vez más importancia para las empresas por los beneficios obtenidos. Estudios como los de López y Contreras (2010) mencionan las ventajas tangibles (económicas) e intangibles (legitimación, relaciones, prestigio, entre otras) que las empresas pueden obtener con la adopción de prácticas de RSC.

Con el propósito de corroborar que las EM cumplan con las prácticas de RSC se han creado organizaciones de consumidores que las vigilan. De manera parecida a los países desarrollados en donde las EM enfrentan una mayor presión de consumidores y ONG que demandan, además del cumplimiento de estándares de calidad, que los procesos de fabricación o servicios se realicen en condiciones laborales, sociales y ambientales responsables, en los países en desarrollo esta situación también se presenta. Este es el escenario en el que las EM de la industria del calzado (EMC) se desempeñan; también enfrentan presiones.

Si bien todos los aspectos que se involucran en la RSC son importantes, destacan los relacionados con el deterioro y el abuso en el ambiente laboral. Los reclamos y denuncias en esta materia han aumentado. Ante ello, es pertinente pregun-

tarse cuáles son las acciones que las empresas llevan a cabo para dar a conocer a la sociedad sus buenas prácticas en materia laboral.

El objetivo del presente trabajo es analizar las acciones de responsabilidad social en materia laboral como parte de las estrategias que las empresas llevan a cabo para permanecer y crecer en un entorno en el que, además de enfrentar la competencia y su agudización, se plantean reclamos y presiones de parte de grupos organizados de la sociedad, los cuales exigen acciones éticas responsables para la atención del tema laboral. En particular se analiza el proceso de acreditación laboral ante la Federal Labor Association (FLA) como una de las acciones de RSC que llevan a cabo algunas empresas multinacionales productoras de calzado para legitimarse y dar cuenta a la sociedad de sus prácticas y formas de gestión.

Aunque en 2008 existían en México cerca de un centenar de EMC, sólo seis<sup>3</sup> estaban acreditadas ante la FLA. Estas seis son las que forman parte del estudio. En éste, se consideran las acreditaciones que estas multinacionales han tenido desde la aparición de la FLA en 1999 hasta 2008. En ese primer año Adidas y Nike realizaron las primeras solicitudes de afiliación, en el último la primera re-acreditación por parte del Grupo Adidas-Reebok. Para fines ilustrativos se muestra la acreditación de la única proveedora nacional que la EM Crocs tiene en México. Como fuentes de información se utilizaron los informes de la FLA, del United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), de la International Organization for Standardization (ISO) y de las EMC establecidas en México.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente forma: en primer lugar se aborda el concepto de RSC y se explica su importancia; enseguida se describe cómo se lleva a cabo el proceso de acreditación laboral ante la FLA para, posteriormente, mostrar algunas de las acciones que en esa materia realiza esa organización para acreditar a las proveedoras y filiales de las EMC en México. Por último se presentan algunos comentarios finales.

## 1. La RSC y el desempeño de las EMC

### 1.1 En relación al concepto de RSC

Sobre la RSC se encuentran diferentes conceptos; algunos de ellos son los siguientes:

*“La responsabilidad social de las empresas (RSE) es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones empresariales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2006:2).*

*“La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio [...]. Esta responsabilidad se expresa*

---

<sup>3</sup> Esta empresas fabricaban en forma directa o mediante sus proveedoras.

frente a los trabajadores y, en general, frente a todos los interlocutores de la empresa, que pueden a su vez influir en su éxito (Comisión de la Comunidad Europea (2001))”

“La RSC refiere a la administración por valores, lo que involucra una filosofía de las empresas basada en valores, códigos de conducta, legalidad y aspectos laborales. Con ello se pretende establecer la legalidad y normatividad, derechos humanos, seguridad e higiene, relación con autoridades y auditorías” (Zehle, 2006).

Otros conceptos coinciden en lo esencial con los que han sido enunciados. Vale la pena reflexionar al respecto y observar que las empresas se encuentran insertas en una sociedad, son parte y se benefician de ella. En ese sentido tienen una gran responsabilidad para con la sociedad –los trabajadores incluidos– ya que es mediante la interacción con ella que pueden llevarse a cabo los procesos de producción, de distribución, de comercialización y, por ende, la realización de las utilidades. El planteamiento que hacen Moreno, Uriarte y Mataix es explícito al respecto señalando, además, la necesidad de un equilibrio entre los resultados económicos de la empresa y su justa contribución a la sociedad y el entorno.

“El fundamento de la responsabilidad social es la idea de que las empresas forman parte de la sociedad, y parte o toda la riqueza que generan procede de esa pertenencia y del apoyo que la sociedad les presta. La definición de RSE no es única, sino que es un concepto que integra distintos enfoques conceptuales asociados a diversos ámbitos de actuación y/o impacto de la empresa. La característica común de estos enfoques es que apuntan todos en la misma dirección, en la búsqueda de modelos que permita que la contribución de la empresa a la sociedad y al entorno sea lo más justa y valiosa en equilibrio con su resultado económico” (Moreno, Uriarte y Mataix, 2010: 43).

Si bien organizaciones internacionales señalan la importancia de la RSC y su adopción voluntaria de parte de las empresas, del texto anterior se deriva que ésta no es únicamente tema de buena voluntad, la interacción con la sociedad les retribuye grandes beneficios. La pregunta que surge es cómo conducir las óptimas acciones de RSC y lograr el equilibrio entre el resultado económico de las empresas y la justa contribución a la sociedad.

## 1.2 Actores y empresas en la RSC

Existen diferentes actores sociales que mantienen relación con las empresas (clientes, proveedores, trabajadores, accionistas, grupos organizados de la sociedad, la comunidad misma), cada uno de ellos con diferentes necesidades y demandas hacia las empresas. Entre estas últimas están, en el caso de una comunidad: la protección del medio ambiente, la conservación y/o mejoramiento de la infraestructura y equipamiento urbano o rural, la promoción de la calidad de vida, la seguridad de la comunidad en donde se ubica la empresa, el impulso a la educación. Los clientes, por su parte, buscan que los productos y servicios cumplan con lo que se ofrece

en cuanto a calidad, precio justo, servicio y garantía. Los proveedores demandan un pago justo y a tiempo, el cumplimiento de contratos y la competencia limpia. Los accionistas desean que se cumplan los objetivos organizacionales programados en forma rentable. Los trabajadores demandan la igualdad de oportunidades, trato equitativo, seguridad en el empleo y calidad de vida entre otros aspectos.

El desarrollo de las cadenas de valor a nivel mundial, el consumo globalizado, el desarrollo de organizaciones no gubernamentales y de redes sociales a nivel planetario, están dando a la sociedad la posibilidad de incidir en las prácticas que realizan las empresas en materia de calidad, comportamiento laboral, actuación social y respeto al medio ambiente. El poder de la sociedad no sólo se ha expresado mediante sus preferencias de consumo, hoy en día existen un sinnúmero de organizaciones civiles (algunas con cobertura mundial) que vigilan las prácticas desarrolladas por las empresas. Algunas de ellas están organizadas para protestar e, incluso, seguir formalmente denuncias sobre malas prácticas ante organismos internacionales.

En este contexto, las empresas se ven obligadas a dar respuesta a las demandas de los actores sociales, así como brindar información más transparente sobre sus prácticas y formas de gestión a la sociedad.

Desde este enfoque la RSC hace referencia a dos temas, la satisfacción de las expectativas que la sociedad tiene en la empresa, y el dar cuenta de la forma en que opera. El grado en que con prácticas éticas y, sin afectar su desempeño económico, logra ambos temas, da legitimación social a la empresa. Al respecto García A y Hernández J. (2010) mencionan que:

*“...hay un acuerdo respecto a considerar la RSC como una respuesta de los directivos empresariales a las expectativas que tienen los accionistas (consumidores, trabajadores, proveedores, la comunidad local, etc.) por satisfacer un conjunto de necesidades sociales y ambientales específicas. Pero también, la RSC es un proceso de transparencia o rendición de cuentas respecto a lo que social y laboralmente se espera de las organizaciones con el fin de que estas logren consolidar su legitimidad”.*

En el proceso de dar respuesta a las demandas de la sociedad, las empresas han notado que pueden obtener ventajas y beneficios. El reto para ellas ha sido lograr simultáneamente un equilibrio entre la satisfacción a las demandas de los grupos de interés (stakeholder) y sus objetivos propios.

La referencia a los *stakeholder* se ha considerado como el camino para mediar entre el poder y la responsabilidad, porque uno no puede aislarse del otro; esta relación entre poder y responsabilidad es el fundamento para apelar a la responsabilidad social de la empresa (Carrillo y Pomar, 2008). Las empresas han implementado una serie de estrategias en esos enfoques para mejorar el desempeño laboral, social y ambiental; las EMC no han sido la excepción.

En este sentido las acciones de RSC implementadas por las EMC se explican en el incentivo que les representa legitimarse socialmente y aprovechar las oportunidades de los mercados de “consumidores éticos”. Acciones como la adopción de

códigos de conducta, certificación de plantas productivas, aplicación de auditorías sociales, informes públicos, intercambio comercial a precios justos, inversión social y ambiental en la empresa o en las comunidades en que se instalan, son algunos ejemplos. En estos casos sus marcas adquieren una mejor posición en el mercado, lo que repercute en aumento de sus ventas y posibilita que los consumidores estén dispuestos a pagar un sobreprecio<sup>4</sup>. Evidentemente sólo algunas empresas tienen la capacidad de responder rápidamente a las demandas sociales y, en consecuencia, aprovechar los beneficios que se derivan de ello. Por eso, la adopción voluntaria de prácticas laborales, sociales y ambientales responsables se ha convertido en un factor importante para las EMC.

Los temas “calidad del producto” y “sustentabilidad del medio ambiente” han sido abordados por las EMC mediante la aceptación de códigos de conducta y certificaciones establecidas por desarrolladores internacionales de normas, como la International Organization for Standardization (ISO), (ISO, 2009a)<sup>5</sup>. La ISO, por ejemplo, ha desarrollado la norma ISO 9001 y la ISO 14001 para normar la calidad y la sustentabilidad del medio ambiente<sup>6</sup>. Sin embargo, esas normas y su operatividad, generan cada día más escepticismo entre los consumidores, empresarios (particularmente de empresas medianas), organizaciones no gubernamentales, sindicatos y gobiernos de países en desarrollo, en relación con el diseño, aplicación, certificación y repercusiones, ya que se percibe la influencia de las empresas multinacionales (UNRISD, 2002: 8)<sup>7</sup>. Adicionalmente, esas certificaciones son limitadas en cuanto a su contenido y aplicación, por ejemplo, la norma ISO 14001 no garantiza que se

<sup>4</sup> En México el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) otorga un reconocimiento local a las empresas socialmente responsables (ESR). (Meza, 2008, p18). Sin embargo, ninguna EMC se interesa por este reconocimiento local.

<sup>5</sup> La International Organization for Standardization (ISO) es el desarrollador de normas internacionales más grande del mundo. Es una organización no gubernamental con sede en Ginebra, Suiza. Integra una red de institutos de normas nacionales de 161 países, uno por país. Muchos de sus miembros forman parte de estructuras gubernamentales en sus países, otros tienen su origen en el sector privado, ya que fueron creados por asociaciones nacionales de cámaras industriales. Las normas ISO buscan desarrollar un consenso sobre las soluciones que satisfagan tanto los requerimientos de las empresas como las necesidades más generales de la sociedad. Para más información consulte: ISO, (2009, a), International Organization for Standardization, “About Iso”, página: <http://www.iso.org/iso/about.htm>

<sup>6</sup> La mayoría de las normas ISO son específicas para determinados productos, materiales o procesos. Sin embargo, las normas ISO 9001 e ISO 14001 son genéricas, es decir, se pueden aplicar a cualquier tamaño de empresa, cualquier producto o servicio, cualquier sector de actividad. La norma ISO 9001 se aplica a la gestión de calidad y la ISO 14001 a la gestión medioambiental. Para más información consulte: ISO, (2009 b), *Whats different about iso-9001 and iso-14001*, página: [http://www.iso.org/iso/about/discover-iso\\_what-different-about-iso-9001-and-iso-14001.htm](http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_what-different-about-iso-9001-and-iso-14001.htm)

<sup>7</sup> UNRISD, (2002), United Nations Research Institute for Social Development, “Promoting Socially Responsible Business in Developing Countries: The Potential and Limits of Voluntary Initiatives”, Conference News, UNRISD/CN/02/1, enero 2002, traducción al español, página 8. Consultado el 3 de Junio de 2009 de: [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/E50235E82256630C1256EEE003A02F3/\\$file/cn07s.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/E50235E82256630C1256EEE003A02F3/$file/cn07s.pdf).

reduzcan los efectos negativos en el ambiente, ya que no evalúa las repercusiones. La certificación se otorga a las empresas que ponen en orden sus sistemas de manejo del ambiente, independientemente de sus resultados y efectos.

En materia laboral, a la fecha (abril 2012) no existe operativamente una norma de responsabilidad social que certifique a las organizaciones en ese tema; lo más cercano es la *adopción voluntaria* de las prácticas laborales de la FLA o del *seguimiento libre* de las recomendaciones en materia laboral de la norma ISO 26000 (ISO, 2011)<sup>8</sup>. Estas iniciativas han sido adoptadas por las principales EMC establecidas en México. De esta forma, temas como las condiciones de trabajo, igualdad de oportunidades, trato equitativo, seguridad en el empleo y calidad de vida, están siendo atendidas por esas empresas. En ese orden de ideas, las EMC buscan la acreditación de la adopción voluntaria de los códigos laborales de la FLA.

160

## 2. El proceso de acreditación laboral ante la FLA

La FLA es una organización que agrupa empresas multinacionales, universidades y organizaciones de la sociedad civil que colaboran para mejorar las condiciones de trabajo en las fábricas de todo el mundo (FLA, 2009a)<sup>9</sup>. Promueve un código de conducta laboral basado en las normas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Ha creado prácticas de vigilancia, rehabilitación y procesos de verificación para acreditar que se alcanzan los estándares. Las empresas que integran la asociación se someten voluntariamente a un sistema de rendición de cuentas en todas sus fábricas a nivel mundial. Desde su aparición en 1999, la FLA da la posibilidad a las EM de ser acreditadas por ella, siempre y cuando cumplan con los requisitos referidos a la promoción de condiciones de trabajo justas, sanas y seguras en sus cadenas de suministro.

Para acreditarse ante esta organización, las empresas hacen la solicitud e informan a la FLA sobre sus cadenas de suministro. La FLA selecciona al azar un 4% de las fábricas de las cadenas; las escogidas son auditadas anualmente por consultores independientes acreditados y auditores externos. Estos últimos realizan visitas sin previo aviso a las fábricas e informan de los resultados a la FLA. Las empresas están obligadas a solucionar los problemas detectados e incorporar programas de vigilancia para que no vuelvan a ocurrir. La FLA hace públicos los resultados, tanto de las auditorías como de los programas de vigilancia y seguimiento, en su página electrónica. A los dos años se evalúa si la empresa postulante cumple con los códigos de conducta y, si es así,

<sup>8</sup> La norma ISO 26000 (Responsabilidad Social) no es un sistema de gestión estándar, no está diseñada para fines de certificación, uso reglamentario o contractual. Para más información consulte: ISO (2011), *Discovering ISO 26000*, consultado el 16 de septiembre de 2011, disponible en: [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/social\\_responsibility/sr\\_discovering\\_iso26000.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm)

<sup>9</sup> FLA, (2009) Fair Labor Association, "Home", consultado el 19 de mayo de 2009, disponible en: <http://www.fairlabor.org/>

recibe el programa de acreditación. En el proceso de acreditación hay varias fases, una de ellas es la afiliación, lo que no indica que estén acreditadas; la segunda es el programa de acreditación después de haber cumplido con los requisitos establecidos por la FLA. Otra fase es la obtenida cuando logran la reacreditación la cual garantiza que la empresa ha mantenido en forma sostenida durante varios años condiciones laborales de acuerdo a las normas establecidas por la FLA. En 2005, Reebok y Adidas fueron las dos primeras empresas en recibir el programa de acreditación de la FLA (FLA, 2007) y en 2008 el programa de reacreditación (ADIDAS, 2009).

En México, las más importantes EMC que laboran tienen, además de las certificaciones en calidad (ISO-9001) y gestión medioambiental (ISO-14001), diferentes niveles de acreditación en materia laboral ante la FLA, los cuales se presentan en el cuadro 1.

161

**Cuadro 1.**  
EMC: Acreditaciones ante la FLA (1999-2008)

Empresa	País	Acreditación laboral de la FLA
Grupo Adidas (Reebok)a/	Alemania	Afiliación: 1999 Programa: 2005 Re-acreditación: 2008
Crocs	Estados Unidos	Afiliación: 2007
Nike Inc.	Estados Unidos	Afiliación: 1999 Programa: 2005
Patagonia	Estados Unidos	Afiliación: 2001 Programa: 2006
Puma	Alemania	Afiliación: 2004 Programa: 2007
Umbro	Inglaterra	Afiliación: 2007

Notas:

a/ En enero de 2006 Adidas terminó la adquisición de Reebok International Ltd.

Fuentes: Elaboración de los autores con base en datos de:

FLA (2007a) Annual Report , Washington, DC, 2007, pp. 91, 112.

El cuadro muestra que el Grupo Adidas<sup>10</sup> (la empresa de calzado deportivo más grande del mundo), es la única que tiene el programa de responsabilidad laboral más avanzado de la FLA, el de re-acreditación que adoptó en 2008 (ADIDAS, 2009)<sup>11</sup>. Le sigue la empresa Nike con un programa acreditado en 2005 y, las empresas Patagonia y Puma con programas acreditados en 2006 y 2007 respectivamente. Las empresas Crocs y Umbro se encuentran en la fase de afiliación voluntaria sin programa acreditado.

<sup>10</sup> Incluye la empresa Reebok International Ltd., la cual adquirió en enero de 2006.

<sup>11</sup> ADIDAS, (2009), Adidas Group, Sustainability, Awards and Recognition, Extraído el 3 de junio de 2009 de: [http://www.adidasgroup.com/en/sustainability/awards\\_and\\_recognition/default.asp#Top%20Employer](http://www.adidasgroup.com/en/sustainability/awards_and_recognition/default.asp#Top%20Employer)

### 3. Acciones de la FLA para acreditar a las proveedoras de las EMC en México

En 2006 había en México cuarenta y dos empresas proveedoras que laboraban para las seis EMC afiliadas a la FLA. De ellas, diecinueve trabajaban para Nike y catorce para el Grupo Adidas (ver cuadro 2).

De acuerdo con las políticas de la FLA, para certificar a las EMC, éstas y sus proveedoras deben adoptar voluntariamente los códigos de conducta de esa organización y, respetar los compromisos establecidos en los programas de las empresas afiliadas.

Los códigos de conducta de la FLA se refieren a:

1. Trabajo forzoso.- No se hará uso de trabajo forzado, ya sea el utilizado en las prisiones, trabajo obligado, trabajo en condiciones de servidumbre o de otro tipo.
2. Trabajo infantil.- Ninguna persona menor a 15 años será empleada (14 años en los países donde las leyes lo permitan). Tampoco se empleará a jóvenes que sean mayores a 15 años si la legislación de su país así lo establece (caso de Alemania, por ejemplo). Esto último sólo aplica si habita en el país de origen.
3. Acoso o abuso.- Todos los empleados serán tratados con respeto y dignidad. Ningún empleado será objeto de violencia verbal, física o psicológica, abuso o acoso sexual.
4. No discriminación.- Ninguna persona será objeto de discriminación en el empleo, contratación, salario, beneficios, ascensos, disciplina, terminación o jubilación, sobre la base de su sexo, raza, religión, edad, discapacidad, orientación sexual, nacionalidad, opinión política o social u origen étnico.
5. Salud y seguridad.- Los empleadores proporcionarán un entorno laboral seguro y saludable para prevenir los accidentes y los daños a la salud que sean consecuencia del trabajo, guarden relación con la actividad laboral, sobrevengan durante el trabajo o sean resultado de la operación en las instalaciones de la empresa.
6. Libertad sindical y negociación colectiva.- Los empleadores reconocerán y respetarán el derecho de los empleados a la libertad de asociación y negociación colectiva.
7. Horas de trabajo.- Excepto en circunstancias extraordinarias de trabajo, los empleados (i) no serán obligado a trabajar más (a) de 48 horas por semana y 12 horas extraordinarias o (b) de los límites que regulan las horas permitidas y extraordinarias por la ley del país de fabricación o, cuando la legislación de ese país no limite las horas de trabajo, la semana de trabajo regular en dicho país más 12 horas extraordinarias, y (ii) deben tener derecho a por lo menos un día de descanso en cada período de siete días.

### 8. Salarios, prestaciones y horas extraordinarias:

*Salarios y beneficios.*- Los empleadores reconocen que los salarios son esenciales para cumplir las necesidades básicas de los trabajadores. Los empleadores pagarán a los trabajadores, como base, por lo menos el salario mínimo requerido por la ley local o de la industria, de los salarios que prevalezcan, el que sea mayor, proporcionarán además los beneficios legales que resulten del mandato legal.

*Horas extraordinarias.*- Además de la compensación por sus horas regulares de trabajo, los empleados serán compensados por las horas extraordinarias con la prima que se exige legalmente en el país de fabricación, o, en aquellos países donde dichas leyes no existen, a una tasa al menos igual a su tasa regular de remuneración por hora (FLA, 2009).

Además, independientemente de que las empresas puedan ser seleccionadas para inspección, deben informar sobre sus procesos de producción, prácticas laborales y gestión ecológica. En el caso de ser escogidas, son auditadas cada año por consultores acreditados ante la FLA y/o auditores externos. Las auditorías, como ya se mencionó, se realizan sin previo aviso; los resultados se informan a la FLA y se hacen públicos a través del Internet. Los reportes omiten la identificación de la empresa o fábrica auditada. El objetivo es asegurar que los esfuerzos de la FLA por estimular y recompensar la transparencia no tengan consecuencias perjudiciales para la empresa. De igual forma, los nombres de los trabajadores son suprimidos para prevenir represalias. Las auditorías constan de tres elementos:

- Apreciación de la fábrica.
- Atención de los problemas detectados.
- Seguimiento de las medidas remediales.

**Cuadro 2.**  
Proveedoras de EMC en México auditadas por la FLA en 2006.

Nº	Empresa	Fábricas	Fábricas auditadas
1	Grupo Adidas (incluye Reebok)	14	11
2	Crocs	1	-
3	Nike Inc.	19	7
4	Patagonia	3	2
5	Puma	4	4
6	Umbro	1	-
	Total	42	24

Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de: FLA, (2007a), Op. Cit

Para la primera visita (llamada apreciación), los aspectos considerados son: estado de cumplimiento, descripción, fuentes, documentos, pruebas y leyes locales y/ o referenciales. (FLA, 2007a).

Cuando la auditoria detecta problemas en la empresa, se solicita se atiendan de acuerdo a los criterios de la FLA; éstos son: plan de la empresa, fecha de terminación de la meta, respuesta de la fábrica y estatus. Para el seguimiento, los códigos son: seguimiento de la empresa, verificación externa y seguimiento de la empresa verificadora.

A manera de ilustración se muestra el perfil de la auditoria que se realizó a la proveedora mexicana de la multinacional Crocs, del 4 al 6 de julio de 2007 por parte de una organización independiente de seguimiento externo denominada ALGI. Ese año la proveedora tenía 714 trabajadores, producía sandalias de caucho-plástico y su proceso de producción consistía básicamente en inyección, moldeado y almacenamiento de calzado.

164 En la visita de apreciación se detectó que la proveedora: 1) no contaba con los procedimientos escritos de contratación en los lugares indicados; 2) había fuertes olores en algunas zonas de la planta de producción; 3) carecía de pruebas sobre la calidad del aire; 4) en su proceso de inducción no se mencionan los principios de libre asociación de los trabajadores; 5) incumplía una cláusula de su convenio colectivo de trabajo; 6) no había establecido los procedimientos para el buen funcionamiento de dos comités (ver cuadro 3).

La fase siguiente consiste en la comunicación de parte de la FLA de los resultados de la auditoria a la empresa o fábrica. La empresa tiene la libertad de diseñar un plan remedial que deberá aplicar para resolver los problemas observados (ver cuadro 4).

**Cuadro 3.**  
Auditoría de la FLA a la empresa proveedora de Crocs en México

Criterios		Estado de cumplimiento	Descripción	Fuentes, documentos, pruebas	Leyes locales y/o referenciales
Código					
<b>Trabajo forzoso</b>					
Contratación apegada a leyes y códigos*	Riesgo de incumplimiento.	La empresa debe supervisar que las agencias de contratación de trabajadores con las que se vincula se ajusten a la Ley Federal del Trabajo, a los códigos de conducta de la FLA y a los de la empresa.	Revisión de documentos y entrevista.		
<b>Salud y Seguridad</b>					
Artículo 8 de Salud y seguridad: Permisos y Certificados.	Incumplimiento no corroborado.	Olores fuertes están presentes en algunas zonas de la planta de producción, pero el auditor no pudo verificar las condiciones de la fábrica, porque no tiene pruebas de la calidad del aire.	Visita por las instalaciones de la fábrica y revisión de actas de exámenes.	Mexicana para la Salud y Seguridad en la reglamentación de la NOM-010-STPS-1993. (Uso de productos químicos y medio ambiente).	
<b>Libertad sindical y negociación colectiva</b>					
Derecho a asociarse libremente. (FOA.2**)	Riesgo de incumplimiento.	La fábrica debe mencionar el derecho a la libre asociación en el proceso de inducción. Esto se incluye en el manual, pero no se mencionan en el proceso.	Revisión de documentos de inducción.		Cláusula # 30 del Contrato Colectivo de Trabajo.
Derecho a la negociación colectiva / Cumplimiento de Acuerdo de negociación colectiva. (FOA.22**)	Riesgo de incumplimiento.	1) Según la cláusula # 30 en el Contrato Colectivo de Trabajo, tanto el Comité de Reparto de utilidades como el de Capacitación deben tener delegados en el sindicato, pero no los tienen. 2) La fábrica debe establecer los procedimientos para el buen funcionamiento de esos comités y comunicarlo a los trabajadores.	Entrevistas y revisión de documentos.		

\* En la FLA, el código se registra en "otros" de trabajo forzoso

\*\* En la fuente consultada FOA se refiere a "Freedom of association".

Fuente: Elaboración de los autores con información de la FLA (2012a), en página electrónica: <https://www.fairlabor.org/transparency/tracking-charts>.

**Cuadro 4.**  
Acciones de solución de la proveedora de Crocs en México (Perfil de atención)

Código	Criterios de remediación			Estatus
	Plan de la empresa	Fecha de terminación de la meta	Respuesta de la fábrica	
<b>Trabajo forzoso</b>				
Contratación apegada a leyes y códigos*	Crear procedimientos de revisión que aseguren que las agencias contratadas cumplan con la Ley Federal del Trabajo, los códigos de conducta de la FLA y de la empresa.	09/10/2007	Se creó un procedimiento de auditoría y, se planeó aplicarlo en dos semanas.	En curso
<b>Salud y Seguridad</b>				
Artículo 8 de Salud y seguridad: Permisos y Certificados.	La empresa argumentó que por lo reciente del cambio a esa área, no había agua corriente y, a través del drenaje se generaban malos olores. Planteó que con el inicio de operaciones los olores disminuyeron, sin embargo, se instalarían dos extractores para garantizar la calidad del aire.	Área de procesos: 15/10/2007 Área de servicios: 30/09/2007	Los extractores en el área de servicios ya están instalados. Los extractores del área de procesos se terminarán de instalar el 10/15. Se realizan pruebas de la calidad del aire, los resultados serán entregados en 11/05.	En curso
<b>Libertad sindical y negociación colectiva</b>				
Derecho a asociarse libremente. (FOA.2)	Para garantizar el principio de FOA en el proceso de inducción: crear un procedimiento y capacitar a la gente necesaria en el departamento de recursos humanos.	09/10/2007		Completado
Derecho a la negociación colectiva / Cumplimiento de Acuerdo de negociación colectiva (FOA.22)	1. Permitir que un delegado sindical forme parte del comité de capacitación para que ayude en el establecimiento de los procedimientos de la comisión. 2. Incluir el derecho a la libertad de asociación conforme a la legislación mexicana en nuestro nuevo contrato.	10/01/2007		Completado

\* En la FLA, el código se registra en "otros" de trabajo forzoso.

\*\* En la fuente consultada FOA se refiere a "Freedom of association".

Fuente: Elaboración de los autores con información de: FLA (2012a), en página electrónica citada.

Para que las empresas puedan ser proveedoras de las EMC, deben acatar “voluntariamente” y de inmediato los códigos de conducta que marca la FLA, ya que de no hacerlo está en riesgo su permanencia en la cadenas de abastecimiento de la multinacional y el prestigio de esta última. Si la multinacional no elimina la proveedora corre el riesgo de perder su acreditación ante la FLA. En el caso estudiado la proveedora atendió inmediatamente los problemas referidos a la libertad sindical y negociación colectiva, mientras que los vinculados con trabajo forzoso, salud y seguridad estaban en proceso de solución.

En ocasiones, los problemas que presentan las EMC o sus proveedoras, no resultan de las auditorias que realiza la FLA o las organizaciones de monitoreo acreditadas ante ella<sup>12</sup>; sino de las denuncias que hacen los trabajadores en la internet. La FLA pone a disposición de los trabajadores, sindicatos y sociedad en general la información sobre el Procedimiento de Quejas de Terceros en su página electrónica<sup>13</sup> para denunciar malas prácticas laborales. El formato para elaborar las quejas también se encuentra en la página de la FLA<sup>14</sup> (ver imágenes 1 y 2).

Este medio de denuncia se creó como una garantía para que se reporten los casos de incumplimiento de códigos de conducta laboral, por ejemplo, el no reconocimiento de organizaciones sindicales, el despido injustificado de trabajadores, la falta de programas de educación y capacitación para los trabajadores. El objetivo es que una vez investigados, se corrijan.

---

<sup>12</sup> Dos de los más importantes organizaciones de monitoreo acreditadas para México ante la FLA son: Accordia Global Compliance Group, un proveedor de consultoría y monitoreo de la cadena de suministro y, COVERCO (Comisión para la Verificación de Códigos de Conducta), una organización sin fines de lucro que se dedica a proveer información creíble y exacta acerca de condiciones laborales. Información tomada de: FLA (2012b), *Accredited Monitoring Organizations*, el viernes 27 de abril de 2012, página: <http://www.fairlabor.org/blog/entry/fla-accredited-monitoring-organizations>

<sup>13</sup> La página explica cómo presentar una queja y a quién dirigirla. Información tomada de FLA (2012c), *Procedimiento de Queja de Terceros*, el viernes 27 de abril de 2012, página: [http://www.fairlabor.org/sites/default/files/3pc\\_factsheet\\_spanish.pdf](http://www.fairlabor.org/sites/default/files/3pc_factsheet_spanish.pdf)

<sup>14</sup> La versión en español de este documento está disponible en la página: [http://www.fairlabor.org/sites/default/files/3pc\\_form\\_spanish.pdf](http://www.fairlabor.org/sites/default/files/3pc_form_spanish.pdf)

**Imagen 1.**

FLA: Formulario de queja de terceros. (Páginas 1 y 2)



TODA LA INFORMACIÓN EN ESTE FORMULARIO ES CONFIDENCIAL Y NO SERA COMPARTIDA CON LA GERENCIA DE LA FABRICA

FORMULARIO DE QUEJA DE TERCEROS DE LA FAIR LABOR ASSOCIATION (FLA)

Este formulario es para registrar una queja con la FLA, de un problema laboral o violación del código de conducta en una fábrica de prenda de vestir. Para todas las preguntas, favor de dar la mayor cantidad de información y detalle posible. No es necesario llenar cada punto. Sientase con libertad para enviar cualquier información de apoyo sobre el problema laboral en la fábrica.

Nombre de la Organización (si corresponde) \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Número de Teléfono \_\_\_\_\_

Dirección de Correo Electrónico (si se dispone)

\_\_\_\_\_

Marque con la letra X la caja si desea que una queja sea confidencial

5. Explique con detalle el problema laboral o violación del código de conducta que ocurrió en la fábrica mencionada, con el mayor detalle posible. Sientase con libertad para anexar cualquier información adicional

6. ¿Cuándo ocurrió el problema? Favor de indicar fechas o periodos de tiempo, si fuera posible

1. Fecha de Hoy \_\_\_\_\_

2. Información de la Fábrica: \_\_\_\_\_

Nombre de Fábrica \_\_\_\_\_

Dirección de la Fábrica \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Número de Teléfono de la Fábrica \_\_\_\_\_

3. Ubicación de la Fábrica:

Ciudad o pueblo \_\_\_\_\_

Estado o Provincia \_\_\_\_\_

País \_\_\_\_\_

4. Datos Personales:

Nombre \_\_\_\_\_

FLA Third Party Complaint Form 1

FLA Third Party Complaint Form 2

**Imagen 2.**

FLA: Formulario de queja de terceros. (Páginas 3 y 4)

7. ¿Usted ya reportó este asunto a la fábrica, comprador, autoridad laboral local, sindicato, ONG u otra organización? De ser así ¿Cuál fue el resultado?

10. Su firma \_\_\_\_\_

11. Su nombre \_\_\_\_\_

12. Fecha \_\_\_\_\_

8. [Opcional]

Información de testigo:

¿Existe una persona adicional que presencié, experimentó o conoce el problema laboral indicado en este formulario que la FLA podría contactar? De ser así favor de proveer un(s), nombre(s), teléfono y cualquier otra información de contacto disponible.

Nombre \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Número de teléfono \_\_\_\_\_

Correo electrónico (si se dispone) \_\_\_\_\_

9. Comentarios adicionales o recomendaciones:

¿Adónde envió este formulario?

Se puede enviar reclamaciones a la FLA por correo, teléfono, fax, correo electrónico o por un sitio Web. Favor de enviar la queja a la atención de:

Jorge Pérez López  
Director Ejecutivo  
[perezlopez@fairlabor.org](mailto:perezlopez@fairlabor.org)

Fair Labor ASSOCIATION

1505 22nd estreet. NW

Washington, DC 20037

Tel. -1-202-398-1000

Fax. -1-202-398-9050

[www.fairlabor.org](http://www.fairlabor.org)

**PARA EL USO DE LA FLA UNICAMENTE**

Queja Recibido por:

Nombre \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Comentarios:

FLA Third Party Complaint Form 3

Fuente: FLA, (2012d), "formulario de queja de terceros de la Fair Labor Association (FLA)", consultada el viernes 27 de abril de 2012, página: [http://www.fairlabor.org/sites/default/files/3pc\\_form\\_spanish.pdf](http://www.fairlabor.org/sites/default/files/3pc_form_spanish.pdf)

Cuando se presenta una denuncia, la FLA informa a la compañía afiliada, misma que cuenta con 45 días para investigar y resolver el problema. Si al finalizar el plazo no lo ha resuelto, la FLA interviene mediante un tercero independiente que investiga los reclamos y recomienda medidas correctivas. La FLA permanece atenta al desarrollo de los acontecimientos y verifica que los problemas se solucionen.

Es interesante señalar que la multinacional Crocs ya no aparece en la lista de acreditadas ante la FLA en 2012. Su último informe data de 2009 y se refiere a sus prácticas laborales en China. La auditoria aplicada a su proveedora identificó problemas laborales en materia de salarios, compensaciones y tiempo extra, específicamente, inconsistencias entre registros y pago realizado.

## Comentarios finales

Los múltiples cambios que se han presentado en la economía en los últimos años han implicado una gran cantidad de retos a la sociedad en general y a las empresas en particular. Estas últimas, para su permanencia y crecimiento han llevado a cabo cambios en su estructura organizacional y en la forma de interactuar con el entorno; sus estrategias se han adaptado y modificado de acuerdo a los retos y a las necesidades imperantes. Como resultado de ello, no obstante los problemas y las crisis económicas que se han presentado, las más grandes empresas han crecido aún más, teniendo una presencia cada vez mayor a nivel mundial. Este crecimiento, sin embargo, no se ha traducido necesariamente en beneficios para los trabajadores, para la sociedad y el medio ambiente. En efecto, se vive hoy en día la creciente precarización del trabajo, la disminución de la calidad de vida de sociedad y, en el caso del medio ambiente, su deterioro por la falta de atención y el uso de tecnologías no sustentables. Aunado a lo anterior, en algunos casos, la falta de una conducta ética en las empresas que se traduce en casos de corrupción y soborno.

Ante esta situación, grupos organizados de la sociedad –ONG nacionales e internacionales, grupos de consumidores éticos, universidades, entre otros– han demandado a las empresas acciones de responsabilidad social. Ante esa presión, las empresas han incorporado a sus estrategias de permanencia y crecimiento, acciones que buscan, además de cumplir con las expectativas de la sociedad, la obtención de beneficios y legitimación que les permita operar sin problemas y acercarse al mercado de los consumidores éticos.

Así, las prácticas de RSC están motivadas, entre otros factores, por la legitimación de las empresas, la obtención de beneficios considerando las demandas de la sociedad, el acceso a los mercados de los consumidores éticos. Estas prácticas les facilitan diversos trámites legales, comerciales y financieros, así como acceder a financiamientos especiales, deducciones fiscales, premios y reconocimiento social. Las prácticas sociales, laborales y ambientales responsables son de adopción voluntaria y se implementan con frecuencia mediante la adopción de códigos de ética de certificaciones internacionales y domésticas.

Dado que hasta 2012 no existe una norma que certifique la responsabilidad social corporativa, las empresas buscan certificaciones parciales. Las normas ISO 9001 y 14001 han perdido credibilidad entre los consumidores éticos, las ONG y las empresas de menor tamaño que buscan certificarse ya que plantean que existe influencia de las EM en el diseño e implementación de las normas. También mencionan que esas certificaciones se han convertido en barreras de entrada para empresas con diferentes capacidades tecnológicas, sin importar que sus procesos y productos sean de buena calidad y respetuosos del entorno social, laboral y ambiental. Ante la pérdida de legitimidad social de las normas ISO, las EMC (incluidas sus

proveedoras) buscan obtener, además de esas certificaciones, las acreditaciones de otras organizaciones como la FLA en materia laboral.

Mientras que en los países desarrollados las EMC enfrentan la presión de consumidores y ONG, que demandan que los procesos de fabricación de calzado se realicen en condiciones sociales, laborales y ambientales responsables, en México todavía no se cuenta con una organización significativa de consumidores locales que exija el cumplimiento de las normas de RSC en la industria del calzado; la organización colectiva en ese sentido es limitada. La explicación a esta situación requiere ser investigada.

En este estudio se detectó que las principales EMC establecidas en México (directamente o mediante sus proveedoras), cumplen con normas de calidad y de respeto al medio ambiente en sus procesos de producción; todas están certificadas por las normas ISO 9000 y 14001. Adicionalmente llevan a cabo acciones de RSC en materia laboral, lo que se documentó mediante su afiliación, acreditación y re-acreditación en la FLA.

La FLA acredita la adopción voluntaria de códigos de conducta laboral éticos entre sus empresas afiliadas mediante la evaluación y el seguimiento para corroborar el cumplimiento de los códigos y refrendar, en su caso, la acreditación de las empresas. Ofrece un sitio en internet para la denuncia de malas prácticas laborales respetando la confidencialidad del denunciante.

En México, la estrategia de afiliación y adopción de los códigos de conducta de la FLA, ha sido adoptada por las empresas nacionales filiales o proveedoras de las EMC. Estas prácticas, en general, no han sido secundadas por las grandes empresas de capital privado nacional que están fuera de esas cadenas de valor globales. Una posible explicación de esa conducta es que atienden principalmente al mercado local y les es suficiente con obtener certificaciones como, por ejemplo, la de "Modelo de responsabilidad socio laboral" instrumentado por el Gobierno del Estado de Guanajuato.

Puede afirmarse que la RSC constituye una fuente de ventaja competitiva en el corto plazo y de permanencia en el largo plazo. La RSC ejerce en las empresas que implementan estas prácticas, beneficios, prestigio e imagen, confianza de clientes y proveedores; motivación y lealtad del personal; incremento de la calidad. Con ello esperan que repercuta en un aumento en sus ventas, mayor rentabilidad, reputación internacional y aceptación de la comunidad a sus productos.

## Bibliografía

- Adidas (2009). *Adidas Group, Sustainability, Awards and Recognition*, consultado el 3 de junio de 2009, disponible en: [http://www.adidas-group.com/en/sustainability/awards\\_and\\_recognition/default.asp#Top%20Employer](http://www.adidas-group.com/en/sustainability/awards_and_recognition/default.asp#Top%20Employer)
- Carrillo, G. y Pomar, S. (2008). "Desarrollo de ventajas competitivas desde la responsabilidad social. Un estudio de caso", Año 3, Núm. 41, Revista *Ide@s Concyteg*, Guanajuato, México.
- Comisión de la Comunidad Europea (2001). *El Libro Verde*, Bruselas
- — (2006). *Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la Responsabilidad Social de las Empresas*, Bruselas.
- De La Garza, M.T. (2007). "Responsabilidad Social Corporativa en México" Año 2, Núm. 23, Revista *Ide@s Concyteg*, Guanajuato, México.
- FLA (2007a) *2007 Annual Report*, consultado el 23 de mayo de 2009, disponible en: [http://www.fairlabor.org/images/WhatWeDo/2007\\_annualpublicreport.pdf](http://www.fairlabor.org/images/WhatWeDo/2007_annualpublicreport.pdf)
- — (2009). "*Home*", consultado el 19 de mayo de 2009, disponible en: <http://www.fairlabor.org/>
- — (2012a). *Transparency*, consultado el 25 de abril de 2012, disponible en: <http://www.fairlabor.org/transparency/tracking-charts>
- — (2012b). *Accredited Monitoring Organizations*, el viernes 27 de abril de 2012, página: <http://www.fairlabor.org/blog/entry/fla-accredited-monitoring-organizations>
- — (2012c). *Procedimiento de Queja de Terceros*, el viernes 27 de abril de 2012, página: [http://www.fairlabor.org/sites/default/files/3pc\\_factsheet\\_spanish.pdf](http://www.fairlabor.org/sites/default/files/3pc_factsheet_spanish.pdf)
- — (2012d). "Formulario de queja de terceros de la Fair Labor Association (FLA)", consultada el viernes 27 de abril de 2012, página: [http://www.fairlabor.org/sites/default/files/3pc\\_form\\_spanish.pdf](http://www.fairlabor.org/sites/default/files/3pc_form_spanish.pdf)
- ISO (2009a). *About ISO*, consultado el 20 de julio de 2009, disponible en: <http://www.iso.org/iso/abou.htm>

- — (2009b). *Whats different about iso-9001 and iso-14001*, consultado el 20 de julio de 2009, disponible en: [http://www.iso.org/iso/about/discover-iso\\_whats-different-about-iso-9001-and-iso-14001.htm](http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_whats-different-about-iso-9001-and-iso-14001.htm)

- — (2011). *Discovering ISO 26000*, consultado el 16 de septiembre de 2011, disponible en: [http://www.iso.org/iso/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/social\\_responsibility/sr\\_discovering\\_iso26000.htm](http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm)

- García, A. y Hernández, J. (2010). "Responsabilidad Social Corporativa: el caso de algunas empresas de la industria del calzado en Guanajuato" en *Estrategias empresariales en la industria basadas en el conocimiento*, SINNCO, León Guanajuato, México.

- Greaves, P. (2006). *Empresarios Mexicanos ante la Responsabilidad Social*, Serie Análisis del Desarrollo, Universidad Iberoamericana, México.

- López, A. y Contreras, R (2010). "El concepto de responsabilidad social y empresarial desde diversos enfoques teóricos" Año 5, Núm. 58, *Revista Ide@s Concyteg*.

- Martínez, Simón, Argüero (2003). *La acción social de la empresa*, Fundación Rafael del Pino, Prentice Hall, Madrid España.

- Meza, M. (2008). "RSE Urge medir resultados", *Revista Mundo Ejecutivo*, octubre, México.

- Moreno, A., Uriarte, L.M., Mataix, C. (2010). "Decisiones responsables: la dimensión ética de la RSE desde la estrategia " en *La RSE: mirando al futuro sin olvidar el pasado*, Universidad Antonio Nebrija –Santander, Madrid.

- Nike (2009). *Company, Overview, Awards & Recognition*, consultado el 20 de mayo de 2009, disponible en: [http://www.nikebiz.com/company\\_overview/awards\\_recognition.html](http://www.nikebiz.com/company_overview/awards_recognition.html)

- Puma (2005/2006). *Sustainability Report 2005/2006*, consultado el 20 de mayo de 2009, disponible en: <http://about.puma.com/EN/6/>

- UNRISD (2002). *Promoting Socially Responsible Business in Developing Countries: The Potential and Limits of Voluntary Initiatives*, Conference News, UNRISD/CN/02/1, consultado el 3 de Junio de 2009, disponible en: [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/E50235E822256630C1256EEE003A02F3/\\$file/cn07s.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/E50235E822256630C1256EEE003A02F3/$file/cn07s.pdf)

- Zehle, W. (2006). "Negocios con ética", Revista *Ejecutivos en Finanzas*, mayo, México.

---

## Fe de erratas

175

A nuestros estimados lectores:

Por una omisión en la edición del número 27 de nuestra revista faltó incluir el nombre de la autora de la reseña del libro “Emprendimiento: dimensiones sociales y culturas en las Mipymes” de los autores Rubén Molina Sánchez, Ricardo Contreras Soto y Alejandra López Salazar que apareció en la pp. 189. Dicha reseña fue elaborada por la Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís a quien no se le dio crédito por dicho trabajo.



---

## Fe de erratas

177

A nuestros estimados lectores:

Por una omisión en la edición del número 27 de nuestra revista se da a conocer los correos electrónicos correctos del Dr. Diego René González Miranda, autor del artículo La programación neurolingüística: un modelo contemporáneo de alienación dentro de las organizaciones, pp. 149.

e-mail: [dgonzal8@eafit.edu.co](mailto:dgonzal8@eafit.edu.co) [diegogonzalesm@gmail.com](mailto:diegogonzalesm@gmail.com)



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA XOCHIMILCO**  
**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ECONÓMICA**  
**REVISTA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES**

**CONVOCATORIA**

El Comité Editorial de la Revista Administración y Organizaciones convoca a los (las) investigadores(as) y profesionales de las Ciencias Económico-Administrativas, Sociales y Humanidades a enviar propuestas de artículos para ser publicados en el Número 30 coordinado por Ayuzabet de la Rosa Albuquerque, correspondiente al Primer Semestre de 2013 de esta revista, dedicado al tema:

**PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

Debido a la diversidad de los múltiples niveles de análisis de la estrategia: individual, grupal, organizacional e inter-organizacional; y a la diversidad de formas de entender el término estrategia, desde un proceso netamente cognitivo hasta un plan altamente formalizado, ésta se caracteriza por una ambigüedad conceptual que enriquece su comprensión. De esta manera, la propuesta analítica de diversos significados del término estrategia que den cuenta de sus múltiples manifestaciones administrativas y organizacionales, representan aportes fundamentales a la construcción conceptual del Pensamiento Estratégico.

Las perspectivas de estudio de la estrategia más desarrolladas son la administrativa y la organizacional; la primera tiene que ver con el énfasis en los modelos administrativos tendientes a prescribir mejores formas de llevar a cabo el proceso estratégico para mejorar el desempeño de las organizaciones y la segunda tiene que ver con el análisis de las múltiples relaciones que la estrategia mantiene con diversos componentes organizacionales como lo son las relaciones de poder, las expresiones culturales, los procesos de institucionalización, los procesos de aprendizaje e innovación, entre otros. Sin embargo, también existen otras perspectivas de estudio de la estrategia, las cuales se derivan de disciplinas como la ingeniería, la economía, la psicología, la ciencia política –e incluso la milicia–, entre otras. Por ello, las propuestas teórico-pragmáticas del estudio de la estrategia desde diversas perspectivas disciplinarias abonan de igual manera a la construcción del campo de estudio del Pensamiento Estratégico.

La literatura que da cuenta de la realidad organizacional en México en los campos de la Administración y las Organizaciones, es insuficiente. La importancia de escritos que describan y analicen la complejidad de los procesos decisivos en general, y del proceso estratégico en particular, a luz de realidades concretas o de estudios de caso, es fundamental tanto para la conformación de materiales didácticos que nutran la enseñanza de la administración en el contexto mexicano, como para el avance de la disciplina de la Administración y el avance de los saberes sobre las organizaciones. Es por ello que se convoca a presentar trabajos que aporten al campo de estudio del Pensamiento Estratégico, a partir de las siguientes líneas temáticas:

1. Análisis conceptual del Pensamiento Estratégico
2. El Pensamiento Estratégico en la Administración y en el Análisis Organizacional
  - a. Alcances y límites de la planeación y administración estratégicas
  - b. Desempeño, cambio organizacional y estrategia
  - c. Análisis cultural, vida simbólica y estrategia
  - d. Relaciones de poder, conflicto, control y estrategia
  - e. Institución, instituciones, procesos de institucionalización y estrategia
  - f. Aprendizaje, conocimiento, innovación y estrategia
3. El Pensamiento Estratégico en las Ciencias Sociales, en las Ciencias Básicas y en la Ingeniería
4. Análisis de experiencias del proceso estratégico (estudios de caso y/o resultados de investigación empírica)

Los artículos deberán inscribirse en la temática antes esbozada en esta convocatoria y en cualquier enfoque relacionado con ella y deberán enviarse al correo electrónico de la [rayouamx@yahoo.com.mx](mailto:rayouamx@yahoo.com.mx) y a [rayo@correo.xoc.uam.mx](mailto:rayo@correo.xoc.uam.mx), a más tardar el día 31 de enero de 2013. Asimismo, los artículos deberán sujetarse a los siguientes lineamientos:

- Ser inéditos.
- Tener una extensión mínima de 15 cuartillas y máxima de 30, incluyendo cuadros, gráficas o figuras; a doble espacio, 28 renglones y 68 golpes por línea, letra Arial 12 puntos.
- Presentarse en Word 97-2000.
- Estar escritos en español.
- Incluir un resumen en español y su traducción al inglés (abstract) de ½ cuartilla cada uno de ellos.
- Incluir, al final del resumen, las palabras clave que describen temática abordada en el trabajo.

- Incluir dentro del texto las citas bibliográficas, presentando entre paréntesis el apellido paterno del autor y el año de la publicación. Encaso de citas textuales precisa la página como sigue: (Guillén, 1991: 56).
- Presentar las notas a pie de página.
- Poner título, numerar en sistema arábigo e indicar la fuente de los cuadros, gráficas y figura que acompañen al texto. Presentarlos en blanco y negro suficientemente contrastado y con letra legible.
- Presentar al final del texto las referencias bibliográficas en formato Harvard.
- Anexar una ficha que contenga los siguientes datos del autor (es): nombre completo, institución a la que está adscrito, áreas de investigación de su especialidad, correo electrónico y teléfonos donde se le pueda localizar.