



Paisaje - Salento

Responsabilidad social de cadenas de suministro

SÍNTESIS

En este artículo se hace una revisión del concepto de “responsabilidad social” en cadenas de suministro como una evolución del concepto tradicional de responsabilidad social empresarial, que resulta inadecuado para explicar completamente la responsabilidad social en el contexto globalizado de los negocios modernos. Inicialmente, se mencionan las principales teorías y enfoques usados para el estudio de la responsabilidad social empresarial y, luego, se desarrolla el concepto de responsabilidad social de cadenas de suministro mostrando las perspectivas de diferentes autores; igualmente, se muestran los aportes más significativos a la investigación en el tema en la última década. Finalmente, se mencionan los aspectos más relevantes a considerar en el diseño e implementación de políticas de responsabilidad social a lo largo de toda la cadena de suministro de cualquier organización.

DESCRIPTORES: Cadena de suministro, Organización, responsabilidad social empresarial.

Clasificación JEL: L11, M14, M15.

ABSTRACT

In this article, a review of the social responsibility concept in the supply chain is made as an evolution of the corporate social responsibility traditional perception, which is inadequate to fully explain social responsibility in a global context of modern business. Initially are mentioned the main theories and approaches used for studying corporate social responsibility, then, supply chains social responsibility concept is developed showing the perspectives by different authors, also is shown, the most significant contributions to the research from last decade. Finally are mentioned, the most important aspects to consider in the design and implementation of social responsibility policies along the supply chain of any organization.

DESCRIPTORS: Supply chain, organization, corporate social responsibility.

JEL Classification: L11, M14, M15.

Responsabilidad social de cadenas de suministro¹



Eduardo Arturo Cruz Trejos
Alexander Alberto Correa Espinal
Juan Miguel Cogollo Flórez

Supply Chain Social Responsibility

Primera versión recibida: 23 enero de 2012. Versión final aprobada el 19 abril de 2012

Para citar este artículo: Cruz Trejos, Eduardo A., Correa Espinal, Alexander A., Cogollo Flórez, Juan M. (2012). "Responsabilidad social de cadenas de suministro". En: *Gestión y Región* N.º. 13 (Enero-Junio, 2012); pp. 89-106.

Una cadena de suministros está formada por todas aquellas partes involucradas directa o indirectamente en la satisfacción de una solicitud de un cliente. Incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportadores, almacenistas, minoristas e incluso a los mismos clientes. Dentro de cada organización abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente; estas funciones incluyen, pero no están limitadas, al desarrollo de nuevos productos, el mercadeo, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente (Chopra y Meindl, 2008, p.3).

Hoy en día, la gestión de la cadena de suministros de una organización se constituye en un asunto estratégico y se considera el centro del análisis competitivo. Las empresas, en general, no tratan de lograr reducciones en costos o aumentos de los beneficios a expensas de sus socios de la cadena de suministros. Por el contrario, utilizan la cadena de suministro para ser más competitivos en su conjunto. Tradicionalmente, los proveedores tienen un impacto directo en el costo, calidad, velocidad y capacidad de respuesta de las empresas compradoras. Sin embargo, el nuevo ambiente de negocios moderno requiere reconsiderar la actuación individual de las empresas y ampliar las esferas de actuación y responsabilidad al ámbito de las cadenas de suministro. El rápido crecimiento de las presiones y estándares sociales y ambientales tiene impactos directos e indirectos en la gestión de la cadena de suministro y en la competitividad de las empresas.

Aunque el debate sobre la responsabilidad social empresarial (RSE, en adelante) se ha enfocado en si las empresas deben o no tenerla, el concepto, como tal, parece haber sido aceptado en general en el ámbito empresarial; de hecho, se considera como una fuente de ventaja competitiva sostenible en la medida en que requiere una cultura que puede ejecutar exitosamente una combinación de

1 Este texto es el resultado de una fase inicial de aproximación al referente teórico con el fin de desarrollar la línea de investigación de "Responsabilidad social de cadenas de suministros", en los grupos de investigación: "Moldeamiento para la Gestión de Operaciones – GIMGO" de la facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín y del grupo de investigación en Administración económica y financiera de la Universidad Tecnológica de Pereira

actividades estratégicas, tácticas y operativas para controlar las fuerzas que dan forma al futuro de una industria.

Las empresas que tienen registros ejemplares en las dimensiones económica, ambiental y social pueden vender sus esfuerzos a los clientes, accionistas, empleados y otros grupos de interés, incluyendo proveedores. La gestión de la cadena de suministro se centra en la comunicación clave con proveedores e intermediarios.

En este artículo se hace una revisión del concepto de responsabilidad social desde el punto de vista de la gestión de cadenas de suministro como eje central de la competencia de los negocios modernos. Inicialmente, se muestran los distintos enfoques y teorías utilizados para el estudio de la responsabilidad social empresarial; posteriormente, se desarrolla el concepto de responsabilidad social de cadenas de suministro (RSCS, en adelante), mostrando la evolución de la investigación y los diferentes modelos teóricos y herramientas de gestión propuestos por distintos autores que trabajan en el tema.

Responsabilidad social empresarial

La RSE se puede definir como la integración voluntaria de los asuntos sociales y medioambientales a las operaciones comerciales de las empresas y en su interrelación con las partes interesadas (Commission of the European Communities, 2001, p.6).

La RSE ha sido estudiada tanto en el ámbito académico como empresarial desde mediados de la década del 70 del siglo pasado, existiendo múltiples enfoques y teorías que la abordan e intentan explicarla desde sus distintos referentes conceptuales y filosóficos (Taylor, 1971, p. 25). Carroll (1979, p.499) adopta un enfoque multi-criterio y considera que las obligaciones de las empresas con la sociedad se enmarcan en cuatro aspectos: económicos, legales, éticos y discrecionales del desempeño del negocio. Luego, Wartick y Cochran (1985, p.761) incorporaron y desarrollaron el concepto de “desempeño social corporativo”. Según Melec (2007, p.53) y Toro (2006, p.345), las principales cuatro teorías actuales de RSE son: Teoría de la Actuación Social de la Empresa, Teoría del Valor para el Accionista, Teoría de los Grupos Implicados y Teoría de la Ciudadanía Empresarial, detalladas en los siguientes apartados.

Teoría de la actuación social de la empresa

Esta teoría data de mediados del siglo XX y se basa en la premisa de que el comportamiento empresarial debe estar orientado a producir menos daño y a obtener resultados más beneficiosos para la gente y la sociedad. Esta teoría basa su

legitimidad en la aceptación social de su actuación (Wood, 1991, p.69). En este modelo, se considera que empresa y sociedad son dos sistemas interdependientes.

Teoría del valor para el accionista

En este enfoque, la RSE se centra en maximizar el valor para el accionista; se aceptan otras actuaciones sociales solo si contribuyen a este objetivo económico. La teoría fue expuesta por Milton Friedman (1962) y basa su legitimidad en la libertad de empresa, libertad de mercado y propiedad privada. Según sus principios, el impacto social producido por la actividad empresarial no sería responsabilidad de la empresa, sino del Estado.

Teoría de los grupos implicados

En esta teoría, la empresa tiene responsabilidades hacia todos los grupos constituyentes de la misma y no sólo hacia los accionistas. Entre estos grupos implicados (*stakeholders*) se encuentran los empleados, accionistas, clientes y consumidores, proveedores, la comunidad local, organismos gubernamentales, organizaciones cívicas, medios de comunicación y otros grupos sociales. La orientación fundamental de las decisiones empresariales es que estas deben beneficiar a todos los implicados y a la empresa en su conjunto.

Teoría de la ciudadanía empresarial

La expresión “ciudadanía empresarial” aparece en la década del 80 del siglo pasado, para designar acciones filantrópicas empresariales que contribuyen a solucionar determinadas necesidades sociales de la comunidad donde opera la empresa. Se considera que la empresa es parte de la sociedad y debe participar en la vida social ayudando en alguna medida y voluntariamente al desarrollo y bienestar de la sociedad, más allá de la creación de riqueza.

Responsabilidad social de cadenas de suministro

La definición de RSE tiene distintas dimensiones: la primera, se relaciona con el concepto tradicional de RSE, haciendo referencia a la política filantrópica de la empresa preocupada por integrar a su gestión una política más solidaria y de colaboración hacia la sociedad. La segunda dimensión se relaciona con la ética en los negocios, que incluye valores y principios compartidos por accionistas, ejecutivos y trabajadores de la organización y sus *stakeholders*.

La tercera dimensión tiene que ver con las decisiones de política de la empresa que garanticen transparencia a accionistas, trabajadores y comunidad. La cuarta

dimensión tiene relación con el ciclo del producto (cadenas de suministro) y se refiere a que la empresa debe preocuparse desde sus proveedores de materias primas hasta los consumidores finales del producto por el cumplimiento de las políticas de RSE. Esta dimensión final da origen a un nuevo concepto denominado “Responsabilidad Social de Cadenas de Suministro” (RSCS), desarrollado por Spence y Bourlakis (2009, p.300), quienes consideran que el concepto tradicional de RSE es inadecuado para capturar el nivel necesario de responsabilidad social de la cadena de suministros entera en el complejo e integrado contexto económico moderno.

Las principales características de la RSCS son:

- Compromiso de toda la cadena para alcanzar los beneficios sociales y medioambientales.
- Legitimidad y posibilidad de que todos los eslabones en la cadena tengan voz.
- Enfoque de asociación genuina.
- Reconocimiento de los diferentes enfoques éticos de las organizaciones en la cadena de suministro.

Este nuevo enfoque de RSCS considera toda la cadena de suministro y abarca asuntos que van más allá de los ámbitos económicos, técnicos o legales, para lograr beneficios sociales junto con los tradicionales beneficios económicos que persiguen cada uno de los miembros de la cadena de suministros (Vachon y Klassen, 2006, p.805) y se fundamenta en el hecho de que el ambiente globalizado moderno cambió los actores tradicionales de la rivalidad empresarial, desde una competencia entre organizaciones individuales hacia la rivalidad entre cadenas de suministros integradas por múltiples empresas proveedoras, manufactureras, distribuidoras o comercializadoras que garantizan el flujo del producto hasta el consumidor final (Carr y Pearson, 2002, p.1038); tan es así, que las técnicas de gestión adecuadas para este nuevo escenario utilizan herramientas de gestión de tipo colaborativo basadas en el intercambio de información.

Los beneficios económicos, sociales y medioambientales logrados con la adopción de comportamientos socialmente responsables trascienden las fronteras de una sola empresa e involucran comunidades empresariales más amplias (New, 2010, p.77). Por ello, para ser efectivas en términos de responsabilidad social, las compañías necesitan que todas las empresas en su cadena de suministro particular actúen de forma responsable desde el punto de vista social (Ciliberti, 2008, p.1581).

En ese sentido, Klassen y Vereecke (2012, p.114) consideran que la RSCS trasciende los aspectos relacionados con el producto o el proceso en las operaciones que afectan la seguridad humana, el bienestar y el desarrollo de la comunidad. El concepto de RSCS amplía el ámbito de actuación a tres capacidades de gestión social clave: monitoreo, colaboración e innovación; estas

deben estar orientadas a mitigar riesgos sociales, crear nuevas oportunidades y mejorar el desempeño de las empresas que hacen parte de la cadena de suministro.

La literatura sobre RSCS se enfoca en las exigencias de responsabilidad social que hacen las grandes empresas a sus proveedores a través de la adopción de prácticas asociadas con aspectos medioambientales, éticos, diversidad, derechos humanos, entre otros (Seuring, 2013, p.1706; Talluri y Sarkis, 2002, p.4230). Desde la perspectiva de los clientes, se considera que ellos generan compromiso con la RSCS, generalmente, participando en un programa de monitoreo de proveedores en forma de auditorías (Spence y Bourlakis, 2009, p. 301; Carter y Jennings, 2002, p.155).

En cuanto a estudios sobre las prácticas de RSCS, se destaca el aporte de Ciliberti, Pontrandolfo y Scozzi (2008, p.91), quienes realizaron una revisión de literatura y un análisis empírico para, luego, desarrollar una clasificación de las prácticas de RSCS más relevantes adoptadas por las empresas (Tabla 1):

Tabla 1. Principales prácticas de RSCS adoptadas por las empresas (Ciliberti, Pontrandolfo y Scozzi, 2008, p.91).

CATEGORÍA	PRÁCTICAS DE RCS
Prácticas organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> · Definir los objetivos de la RCS para la función de compras. · Capacitar a los proveedores en temas de RSCS. · Seguimiento y sanción de proveedores. · Comunicación de logros y retroalimentación con los grupos de interés.
Ética	<ul style="list-style-type: none"> · No aceptar regalos de proveedores · No ejercer presión ilegal sobre proveedores o sobredimensionar un problema para obtener beneficios. · No difundir información a proveedores (especialmente sobre ofertas o condiciones de los demás proveedores). · No tener trato preferencial con ciertos proveedores. · No permitir que otros departamentos compren directamente sin cumplir los estándares. · No utilizar términos contractuales confusos para obtener ventajas. · No definir especificaciones que beneficien a un cierto proveedor.
Medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> · Comprar productos con embalaje reducido, reciclable y reusable. · Solicitar a los proveedores comprometerse en la reducción de desperdicios. · Participar en el diseño de productos para el desensamble, reciclaje y reutilización. · Analizar el ciclo de vida del producto para evaluar el cumplimiento ambiental de los productos y el empaque. · Cooperar con proveedores para asegurar que sus procesos son ambientalmente sostenibles.
Diversidad	<ul style="list-style-type: none"> · Comprar a proveedores pertenecientes a minorías étnicas o madres solteras. · Elaborar programas formales para favorecer el aprovisionamiento desde proveedores que pertenecen a minorías.
Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> · Analizar las condiciones laborales de los trabajadores de los proveedores (sin trabajo infantil y salarios razonables).
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> · Verificar condiciones de seguridad en las plantas de los proveedores. · Verificar condiciones de seguridad durante el transporte de los materiales comprados desde las instalaciones de los proveedores hasta la empresa focal.
Filantropía	<ul style="list-style-type: none"> · Diseñar programas para apoyar el desarrollo de proveedores locales. · Organizar ofertas, donaciones y otras iniciativas caritativas.

En la revisión de antecedentes de desarrollos teóricos y empíricos en el estudio de la RSCS se encontró que los primeros aportes formales datan de inicios de la primera década de este siglo. En la Tabla 2 se resumen los aportes más significativos de diversos autores en el estudio de la RSCS, evidenciando la evolución desde investigaciones centradas en evaluar el impacto de la RSCS en el desempeño de las empresas hasta la investigación actual centrada en el desarrollo de modelos integrados multi-criterios para optimizar el rendimiento global de la cadena de suministro

Tabla 2. Principales aportes al estudio de la RSCS

Tema	Aporte	Autores
Relaciones comprador-proveedor	Identificación de los aspectos éticos involucrados en las relaciones de los gerentes de compras estadounidenses y sus proveedores foráneos. Es necesaria la convergencia de las percepciones de comprador y vendedor sobre las prácticas éticas de la contraparte.	Carter (2000).
Responsabilidad social en compras.	Analizar el impacto potencial de la responsabilidad social en compras sobre las relaciones en una cadena de suministro. La responsabilidad social en compras tiene un impacto directo y positivo en el desempeño del proveedor. Se vislumbra el impacto que tienen las prácticas de responsabilidad social en otras áreas como servicio al cliente, distribución y mercadeo <i>business-to-business</i> .	Carter y Jennings (2002).
Innovación en cadenas de suministro globales.	Desarrollo de un modelo conceptual para explicar el papel de las instituciones y normativas legales y medioambientales en la implementación exitosa de innovaciones de cadenas de suministro en canales de mercadeo globales.	Bello, Lohtia y Sangtani (2004).
Roles y responsabilidades de los negocios en la sociedad.	Contexto para analizar el nuevo contexto internacional de los negocios y las implicaciones de la exigencia de nuevos estándares de prácticas de negocios responsables.	Warhurst (2005).
Responsabilidad social de cadenas de suministro.	Análisis de la evolución de las respuestas de corporaciones multinacionales del sector cafetero a la responsabilidad que se les exige en la solución de crisis globales y la interacción con <i>stakeholders</i> a través de diferentes códigos de conducta.	Kolk (2005).
Perspectiva de justicia procesal de la RSCS.	Altos niveles de monitoreo no necesariamente incrementan el cumplimiento e, incluso, pueden dañar las relaciones comprador - proveedor. Se sugiere la implementación de RCS basada en justicia procesal, con el fin de incrementar el cumplimiento del proveedor y mejorar las relaciones comprador-proveedor.	Boyd, Spekman, Kamauff y Werhane (2007).
Cadenas de suministro sustentables.	Tendencias en la convergencia entre gestión de cadenas de suministro y sostenibilidad, considerando los procesos de producción, consumo, servicio al cliente y disposición final de productos.	Linton, Klassen, y Jayaraman (2007).
Efectos de la responsabilidad social en las operaciones de las cadenas de suministro.	Marco para el análisis de los niveles de actividades de RSCS óptimos en cadenas de suministro multiperiodo con fabricantes, distribuidores y consumidores. Se investiga la interacción de tomadores de decisión heterogéneos y se calculan los patrones de equilibrio de salidas de producto, transacciones, precios y niveles de las actividades de RSCS.	Cruz y Wakolbinger (2008).
Aplicación de responsabilidad social en la toma de decisiones de cadenas de suministro.	Desarrollo de un conjunto de Indicadores y marcos de referencia de impactos sociales e iniciativas orientadas a su capacidad de evaluar la sostenibilidad social de cadenas de suministro.	Hutchins y Sutherland (2008).

Enfoques y herramientas de gestión

Muchas compañías multinacionales han respondido a la presión y expectativas de sus *stakeholders*, diseñando, desarrollando e implementando sistemas y procedimientos para asegurar que sus proveedores cumplen con los estándares sociales y ambientales (Krause, Scannell y Calantone, 2000, p.43; Maloni y Brown, 2006, p.40). Aunque las empresas escogen su propio enfoque para sistematizar los esfuerzos de RSCS, muchos estudios revelan que el elemento más visible en el enfoque de las grandes multinacionales es el empleo de códigos de conducta empresarial (Andersen y Skjoett-Larsen, 2009, p.79).

Un código de conducta es un documento que establece una serie de normas y principios sociales y ambientales que se espera que cumplan los proveedores de la empresa; suele basarse en los valores con los cuales las empresas individuales desean ser asociadas y sus principios se derivan, a menudo, de la legislación local y convenciones internacionales, estándares y principios tales como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, los Principios Globales Sullivan, SA 8000, ISO 14001 y la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales del Trabajo (Leipzig, 2009, p.65).

Miao, Cai y Xu (2012, p.25) destacan la importancia de la cultura y ética empresariales como factores claves para el éxito de implementación de prácticas de RSCS; también afirman que las presiones de clientes, proveedores y competidores no tienen efectos significativos sobre la RSCS, excepto cuando aquellas se ejercen sobre el proveedor, basándose en aspectos filantrópicos. Generalmente, en las empresas multinacionales los códigos son acompañados con la elaboración de sistemas gerenciales para formular, aplicar y revisar las normas descritas en los mismos. Sin embargo, la evidencia empírica ha demostrado que se han presentado muchos inconvenientes en la forma de implementar los códigos de conducta en la cadena de suministro (Leigh y Waddock, 2006, p.415).

Para transferir comportamientos socialmente responsables a toda la cadena de suministros, las empresas pueden usar tres herramientas de gestión (Martela, 2005, p.57):

- Establecer por escrito los requerimientos de los proveedores: Los proveedores son, usualmente, obligados a cumplir con la legislación local y algunos estándares internacionales sobre responsabilidad social. Dichos estándares, generalmente, incluyen requerimientos de estructura organizacional, procedimientos y procesos que las compañías tienen que adoptar.

- Monitorear el desempeño del proveedor para verificar el cumplimiento de los requerimientos: Los procedimientos de monitoreo típico incluyen encuestas e inspecciones (auditorías). Un problema crítico es la falta de conocimiento sobre las leyes laborales existentes en los países en desarrollo. Como resultado de las auditorías, surgen planes de acciones correctivas concertados entre el proveedor y el auditor. Tales planes son supervisados por la empresa sobre la base de los estándares establecidos.
- Contribuir a la sensibilización de los proveedores y a la formación sobre la política de responsabilidad social de la empresa: La comunicación y la formación deben ser sensibles a los dialectos locales o regionales, expresiones no verbales, tradiciones de comunicación interpersonal y los errores asociados con la traducción e interpretación, así como de género, edad, religión o costumbre tribales.

De igual modo, las empresas pueden usar dos estrategias de gestión de responsabilidad social a lo largo de la cadena de suministros: el cumplimiento de requisitos y la construcción de capacidad (Spence y Bourlakis, 2009, p.302).

El cumplimiento de requisitos establece los estándares para los proveedores e intenta evitar incumplimientos a través de un estricto programa de monitoreo; si un incumplimiento es detectado, las empresas rescinden el contrato con el proveedor o suspenden el negocio hasta que se implementen los correctivos.

La construcción de capacidad tiene por objeto aumentar la capacidad del proveedor para el manejo de asuntos de responsabilidad social; cuando los proveedores entienden la lógica y los argumentos comerciales a favor de la RSCS, pueden, a su vez, empezar a promoverla; la filosofía de mejoramiento continuo es parte de este enfoque, que tiene como prerrequisito la construcción de relaciones estrechas de largo plazo con los proveedores.

Aunque ambas estrategias involucran las tres herramientas de gestión sugeridas por Martela (2005, p.65) y descritas previamente, el enfoque de cumplimiento de requisitos se centra más en el establecimiento de requisitos escritos y en el monitoreo del desempeño del proveedor, mientras que el enfoque de construcción de capacidad está más bien centrado en la sensibilización y formación.

Para comprender la naturaleza completa de las prácticas de RSCS es necesario entender cómo el concepto completo está integrado dentro de la organización individual (Bakker y Nijhof, 2002, p.70; Hill, 2003, p.45). Según Andersen y Skjoett-Larsen (2009, p.80), esta inserción organizacional se puede manifestar a través de cuatro mecanismos: de mejora de conocimientos, de control de conocimientos, activos específicos de la empresa e historia de la misma (Figura 1).

Los mecanismos de mejora de los conocimientos sirven para mejorar y mantener los conocimientos de los actores involucrados en el trabajo con la RSCS y aumentar así sus capacidades y habilidades. Es posible distinguir entre mecanismos de mejora del conocimiento interno y externo. La primera se consigue principalmente a través de la formación del personal, dirigida específicamente al código de conducta y al intercambio de experiencias entre los diferentes miembros de la organización que participan en el código de conducta de trabajo. La mejora del conocimiento externo consiste en la creación de un marco común de referencia entre la organización y sus proveedores. Dicha mejora se puede lograr a través de un diálogo frecuente y de visitas a los proveedores, así como también con entrenamiento formal e informal de los mismos.

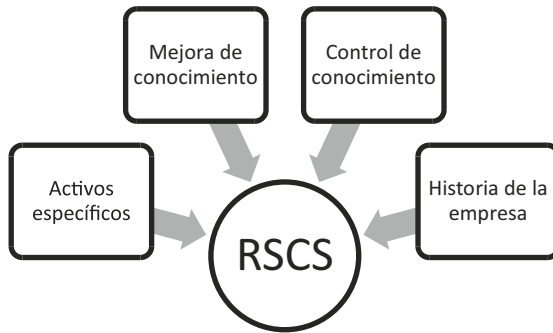


Figura 1. Factores de contingencia que influyen la RSCS (adaptado de Andersen y Skjoett-Larsen, 2009, p.79).

Los mecanismos de control de conocimientos pueden tomar la forma de incorporación del código de conducta en el sistema de medición del rendimiento, y miden los esfuerzos de tal código para motivar a los empleados en el logro de un trabajo amplio y eficaz con los proveedores en asuntos sociales y ambientales. Un segundo tipo de mecanismo de control de conocimiento es la designación de "agentes de cambio", de quienes se espera que continuamente vigilen el compromiso del resto de empleados para trabajar con el código de conducta.

Los activos específicos de la empresa suelen incluir el tamaño de la misma, el diseño de su cadena de suministro, los recursos financieros y la reputación. Un gran tamaño y una gran cantidad de recursos facilitan la implementación del código de conducta y los requisitos a los proveedores, simplemente porque es atractivo ser un proveedor de esa empresa. Por otra parte, contar con un conjunto de estándares ambientales y sociales exigentes puede ser beneficioso en el sentido de que el cumplimiento de los requisitos es considerado importante por los proveedores, por su capacidad para atraer nuevos clientes.

La historia de la empresa, tal como una tradición de trabajo con asuntos ambientales y/o sociales es probable que facilite la introducción de un código de conducta y la ejecución rutinaria de las prácticas relacionadas. Tener una trayectoria histórica de preocupación por el medioambiente y los asuntos sociales, como también una tradición de selección ética de proveedores, aumenta la facilidad con que una organización acepta la idea de trabajar con RSCS. Por otra parte, un historial de relaciones de largo plazo con los proveedores constituye una buena condición previa para una implementación relativamente tranquila de los requerimientos ambientales y sociales en los proveedores (Carter, 2005, p.180).

El desarrollo de una conciencia de responsabilidad social al interior de las empresas tiene un impacto directo y positivo en el logro de relaciones más estrechas con proveedores y socios de la cadena de suministro. La selección de una determinada práctica depende de la visión de las directivas y del contexto legal y socioeconómico donde opera la empresa.

Implementación de políticas y prácticas de RSCS

El éxito de la implementación de políticas de RSCS depende, en gran medida, de la aceptación y disposición de los integrantes de la cadena para adoptar los requerimientos de dichas políticas dentro de su organización. En la medida en que exista conciencia sobre las posibilidades de obtención de ventaja competitiva sostenible mediante la RSCS, es posible vencer la resistencia inicial y lograr el compromiso de todas las partes en el cumplimiento de los nuevos requisitos y estándares exigidos para actuar responsablemente desde el punto de vista social y ambiental en toda la cadena de suministro.

La implementación de RSCS tiene implicaciones en la gestión de las empresas, en el sentido en que se pueden usar efectiva y simultáneamente diferentes herramientas de gestión para lograr que los socios de la cadena de suministro se involucren en mayor medida; se pueden establecer requerimientos escritos, implementar actividades de comunicación e información, así como planes de formación y monitoreo del desempeño del proveedor a través de listas de chequeo o por inspecciones directas y preferir las relaciones de largo plazo y de tipo colaborativo. Asimismo, las organizaciones deben determinar los factores de contingencia que influyen a nivel general la implementación y administración de la RSCS, así como el tipo de estructura organizacional apropiada.

En el proceso de implementación de políticas y prácticas de RSCS también es importante considerar el factor clave del tamaño de las empresas. Un pequeño tamaño, a menudo, se traduce en bajos poderes de negociación. Las empresas más grandes tienen más poder para estimular comportamientos socialmente

responsables entre sus socios de la cadena de suministro (Lepoutre y Heene, 2006, p.260; Lee y Kim, 2009, p.145). La adopción de prácticas de RSCS puede dificultarse para las pequeñas y medianas empresas debido a los altos costos en que deben incurrir en términos de recursos y competencias necesarios (Awaysheh y Klassen, 2010, p.1250).

La implementación de políticas de RSCS permite unificar las relaciones entre los integrantes, basándose en la confianza y el intercambio permanente de información. Todos los socios son colocados en igual nivel; cualquier socio puede iniciar la comunicación, decidir qué asuntos deben ser discutidos, decidir la frecuencia y vehículo de comunicación. Todos los socios actúan honestamente, sin agendas ocultas y sin ocultar información. Esto requiere que las empresas compartan tanto éxitos como fracasos con respecto a la RSCS (Smith, 2007, p.190).

En una investigación sobre el comportamiento de los miembros de una cadena de suministro con respecto a la responsabilidad social y el impacto de factores externos en su interacción, Ni y Li (2012, p.304) encontraron que existe una relación directa entre el comportamiento de responsabilidad social y la rentabilidad lograda, siempre y cuando los parámetros externos no excedan ciertos niveles críticos. También se determinó que un incremento en la eficiencia operacional o en el presupuesto asignado al programa de responsabilidad social en una de las empresas de la cadena, facilita el logro de los objetivos conjuntos de RSCS.

Gallear, Ghobadian y Chen (2012, p.88) afirman que la RSCS tiene influencia tanto en el nivel estratégico de las empresas que hacen parte de la cadena de suministro, como en las prácticas de agregación de valor a nivel operacional. De igual manera, el desarrollo de una conciencia ética y medioambiental al interior de las organizaciones incrementa la probabilidad de desarrollar relaciones más estrechas con proveedores y socios de la cadena.

Finalmente, Hsueh y Chang (2008, p.127) evaluaron la relación entre la utilidad obtenida por empresas que coordinan sus políticas y prácticas de responsabilidad social, encontrando que existe una relación directa entre el número de empresas que adoptan prácticas de responsabilidad social y la rentabilidad que podría obtener globalmente la cadena de suministro.

Conclusiones

En este artículo se realizó una revisión de la RSCS como un concepto relativamente nuevo en la gestión de cadenas suministro. La pertinencia del estudio de la RSCS radica en el hecho de que, actualmente, la adopción de

políticas y prácticas de responsabilidad social no es labor sólo de una empresa sino de su cadena de suministro; por tanto, para gestionar exitosamente en este nuevo entorno, es necesario pasar del enfoque intraorganizacional tradicional de la RSE a un nuevo enfoque interorganizacional (RSCS), que incorpora la interrelación de los agentes de la cadena para el logro, ya no de una empresa sino de una cadena de suministro socialmente responsable.

El estudio de la RSCS como elemento de la gestión empresarial es relativamente nuevo y los primeros resultados se remontan a inicios de la primera década de este siglo. Las primeras investigaciones se centraban en evaluar el impacto de la RSCS en el desempeño de las empresas; luego, se centraron en modelos de tomas de decisiones y de mejoramiento de las interrelaciones; en la actualidad, la investigación se centra en el desarrollo de modelos integrados multi-criterios, para optimizar el rendimiento global de la cadena de suministro incorporando aspectos de gestión del ciclo de vida del producto.

La literatura disponible sobre RSCS se centra en las cadenas de suministro de grandes empresas y en los mecanismos usados por ellas para exigirles la adopción de prácticas de responsabilidad social a sus proveedores. Los estudios sobre RSCS en cadenas de suministro de pequeñas y medianas empresas son escasos y más recientes. Esto representa una oportunidad para el desarrollo de investigaciones referentes a características y enfoques o modelación de la RSCS en pequeñas y medianas empresas, más aún en el caso colombiano, donde no se encontró evidencia de estudios en este contexto.

Referencias

- Andersen, M. & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 75 - 86.
- Awaysheh, A. & Klassen, R. (2010). Supply chain structure and its impact on supplier socially responsible practices. *International Journal of Production and Operations Management*, 30 (12), 1246–1268.
- Bakker, F.G.A. & Nijhof, A. (2002). Responsible chain management: a capability assessment framework. En: *Business Strategy and the Environment*, 11(1), 63-75.
- Bello, D., Lohtia, R. & Sangtani, V. (2004). An institutional analysis of supply chain innovations in global marketing channels. *Industrial Marketing Management*, 33, 57– 64.
- Boyd, E., Spekman, R., Kamauff, J. & Werhane, P. (2007). Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains: A Procedural Justice Perspective. *Long Range Planning*, 40, 341-356.

- Carr, A. & Pearson, J. (2002). The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(9), 1032–1053.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497–505.
- Carter, C. (2000). Ethical issues in international buyer–supplier relationships: a dyadic examination. *Journal of Operations Management*, 18, 191–208.
- Carter, C. (2005). Purchasing social responsibility and firm performance: the key mediating roles of organizational learning and supplier performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35(3/4), 177–194.
- Carter, C. & Jennings, M. (2002). Logistics social responsibility: an integrative framework. *Journal of Business Logistics*, 23(1), 145–180.
- Carter, C. & Jennings, M. (2002). Social responsibility and supply chain relationships. *Transportation Research Part E*, 38, 37–52.
- Chopra, S. y Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro* (3a ed.). México: Pearson.
- Ciliberti, F. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. En: *Journal of Cleaner Production*, 16, 1579–1588.
- Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. & Scozzi, B. (2008). Logistics social responsibility: Standard adoption and practices in Italian companies. *International Journal of Production Economics*, 113, 88–106.
- Commission of the European Communities (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Brussels: Commission of the European Communities.
- Cramer, J. (2008). Organising corporate social responsibility in international product chains. *Journal of Cleaner Production*, 16, 395–400.
- Cruz, J. (2009). The impact of corporate social responsibility in supply chain management: Multicriteria decision-making approach. *Decision Support Systems*, 48, 224–236.
- Cruz, J. & Wakolbinger, T. (2008). Multiperiod effects of corporate social responsibility on supply chain networks, transaction costs, emissions, and risk. *International Journal of Production Economics*, 116, 61–74.
- Gallear, D., Ghobadian, A. & Chen, W. (2012). Corporate responsibility, supply chain partnership and performance: An empirical examination. *International Journal of Production Economics*, 140, 83–91.
- Kogg, B. & Mont, O. (2012). Environmental and social responsibility in supply chains: The practise of choice and inter-organisational management. *Ecological Economics*, 83, 154–163.
- Hill, R.P. (2003). Corporate social responsibility: an examination of individual firm behavior. *Business and Society Review*, 108(3), 339–364.

- Hsueh, C-F. & Chang, M-S. (2008). Equilibrium analysis and corporate social responsibility for supply chain integration. *European Journal of Operational Research*, 190, 116–129.
- Hutchins, M. & Sutherland, J. (2008). An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1688–1698.
- Klassen, R. & Vereecke, A. (2012). Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. *International Journal of Production Economics*, 140, 103–115.
- Krause, D., Scannell, T. & Calantone, R. (2000). A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performances. *Decision Sciences*, 31(1), 33–55.
- Lee, K. & Kim, J. (2009). Current status of CSR in the realm of supply management: the case of the Korean electronics industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14 (2), 138–148.
- Leigh, J. & Waddock, S. (2006). The emergence of total responsibility management systems: J. Sainsbury's (plc) voluntary responsibility management systems for global food retail supply chains. *Business and Society Review*, 111(4), 409–426.
- Leipziger, D. (2009). *SA8000 The First Decade: Implementation, Influence, and Impact*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Lepoutre, J. & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review. *Journal Bus Ethics*, 67(3), 257–273.
- Maloni, M. & Brown, M. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 35–52.
- Martela, M. (2005). The significance of culture in promotion of corporate responsibility in the supply chain: a case study of India. *Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Technology*, Helsinki University of Technology.
- Melec, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz*, 65(2), 50–67.
- Miao, Z., Cai, S. & Xu, D. (2012). Exploring the antecedents of logistics social responsibility: A focus on Chinese firms. *International Journal of Production Economics*, 140, 18–27.
- New, S. (2010). The transparent supply chain. *Harvard Business Review*, 88(10), 76–82.
- Ni, D. & Li, K.W. (2012). A game-theoretic analysis of social responsibility conduct in two-echelon supply chains. *International Journal of Production Economics*, 138, 303–313.
- Nikolaou, I., Evangelinos, K. & Allan, S. (2012). A reverse logistics social responsibility evaluation framework based on the triple bottom line approach. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1–12.

- Kolk, A. (2005). Corporate Social Responsibility in the Coffee Sector: The Dynamics of MNC Responses and Code Development. *European Management Journal*, 23(2), 228–236.
- Linton, J., Klassen, R. & Jayaraman, V. (2007). Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of Operations Management*, 25, 1075–1082.
- Perry, P. & Towers, N. (2009). Determining the antecedents for a strategy of corporate social responsibility by small- and medium-sized enterprises in the UK fashion apparel industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 377–385.
- Seuring, S. (2013). A review of modeling approaches for sustainable supply chain management. *Decision Support Systems*, 54, 1513–1520.
- Seuring, S. y Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1699–1710.
- Smith, A. (2007). Making the case for the competitive advantage of corporate social responsibility. *Business Strategy Series*, 8(3), 186–195.
- Spence, L. & Bourlakis, M. (2009). The evolution from corporate social responsibility to supply chain responsibility: the case of Waitrose. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(4), 291–302.
- Talluri, S. & Sarkis, J. (2002). A model for performance monitoring of suppliers. En: *International Journal of Production Research*, 40(16), 4257–4269.
- Taylor, B. (1971). The future development of corporate strategy. *Journal of Business Policy*, 2 (2), 22–38.
- Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible Capital*, 2(14), 338 - 358.
- Vachon, S. & Klassen, R. (2006). Extending green practices across the supply chain; the impact of upstream and downstream integration. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(7), 795–821.
- Warhurst, A. (2005). Future roles of business in society: the expanding boundaries of corporate responsibility and a compelling case for partnership. *Futures*, 37, 151–168.
- Wartick, S. & Cochran, P. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758–770.
- Wood, D.J. (1991). Toward improving corporate social performance. *Business Horizons*, 34 (4), 66–73.