

## ¿Es mi responsabilidad?: El papel público del sector privado

Por Antonio Vives<sup>1</sup>

### ¿Podemos ser indiferentes?

¿Es responsabilidad de la empresa privada resolver las deficiencias en la gobernanza pública? ¿Se afectan las actividades de la empresa como consecuencia de estas deficiencias? ¿Puede la empresa privada permanecer indiferente ante esta situación y esperar que el gobierno lo resuelva? ¿Le conviene a la empresa operar en un entorno de negocios favorable?

Aunque esta situación es relativamente común en países en vías de desarrollo, los países más desarrollados también adolecen de deficiencias en gobernanza, particularmente relevantes en el ámbito de los gobiernos locales. Este artículo pretende dar algunas respuestas a estos interrogantes, considerando el potencial de las alianzas público-privadas de contribuir al desarrollo económico y social.

Si bien es cierto que la corrección de las deficiencias técnicas o administrativas de los gobiernos no es responsabilidad de la empresa en el sentido estricto de la palabra “responsabilidad”, no es menos cierto que si sus actividades se ven afectadas no puede permanecer indiferente. Si las actividades de apoyo al buen gobierno redundan directa o indirectamente, tangible o intangiblemente, en los beneficios presentes o futuros de la empresa, estas podrían considerarse como parte legítima de la responsabilidad empresarial, entendida esta, en una forma muy simplificada, como el conjunto de actividades que mejorando la contribución de la empresa a la sociedad, mejoran su propia situación.

Recientemente, líderes del Foro Económico mundial han hecho una exhortación a los líderes empresariales a trabajar en conjunto para mejorar la gobernanza. Estas llamadas se han venido haciendo, con mayor o menor intensidad desde la Cumbre de la Tierra en Río en 1992, comenzando con temas puramente ambientales y progresivamente incorporando otras preocupaciones hasta la actual, en la que se reconoce la necesidad de las empresas de trabajar en mejorar la gobernanza pública<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Antonio Vives fue Gerente de Desarrollo Sostenible en el Banco Interamericano de Desarrollo y presidente del Comité Organizador de las Conferencias Interamericanas sobre Responsabilidad Social de la Empresa. Actualmente es profesor consultor en la Universidad de Stanford y Socio Principal de Cumpetere, empresa de consultoría en sostenibilidad.

<sup>2</sup> El impulso inicial a la actual propuesta se había dado en el Foro Económico Mundial del 2002 cuando algunos empresarios habían creado un grupo de trabajo para producir un esquema para guiar las acciones de sus empresas en el impacto sobre la sociedad. También en el año 2002 los empresarios presentaron una propuesta de alianzas para contribuir al desarrollo sostenible, incluyendo la gobernanza internacional, en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo (Río +10).

*“Un grupo de prominentes líderes empresarios del Foro Económico Mundial emitieron hoy un llamado a sus colegas a unirse en un esfuerzo conjunto para fortalecer el esquema de gobernanza pública y sus instituciones como elemento central de sus actividades en torno a su ciudadanía corporativa.....para mejorar el entorno que permita un desarrollo y crecimiento sostenible”*

*Comunicado de prensa, Davos, 25 enero 2008*

Provieniendo de líderes de empresas multinacionales, estos llamados suelen dirigirse mayormente hacia el mejoramiento de la gobernanza global, de las reglas de juego y de las instituciones que las respaldan. Suele incluir preocupaciones sobre acuerdos internacionales contra la corrupción, falsificaciones y piratería, derechos humanos, salud (SIDA), gobierno corporativo, regulación de los mercados financieros y del comercio internacional, entre otros. En general los foros o alianzas internacionales se preocupan de lo que suele llamarse bienes públicos globales, aquellos cuya solución y beneficios trasciende fronteras. Si bien es cierto que muchos de estos problemas deben atacarse a nivel global, no es menos cierto que las actuaciones a nivel nacional también son necesarias.

En países como los de América Latina no podemos hacer el supuesto de que la gobernanza nacional está resuelta y que podemos “graduarnos” a preocuparnos de la gobernanza global. Ciertamente es preocupante, por ejemplo, el tema de la estabilidad del sistema financiero internacional y el cambio climático, pero a nivel de país, es más preocupante la estabilidad del sistema financiero nacional y la capacidad de sus instituciones de supervisión y regulación, es más preocupante las carencias en los servicios públicos. Hace falta llevar esta preocupación a nivel nacional, de cada país y aún a nivel sub-nacional.

Y esto no debe ser solo una preocupación de las grandes empresas multinacionales, también lo debe ser las no tan grandes empresas nacionales. Ciertamente es que bastantes problemas tienen estas con operar en un entorno que no lo es muy favorable. Pero la complacencia no es una opción y hay que trabajar individual y colectivamente, con la sociedad civil y con los gobiernos, para mejorar ese entorno, para el bien de todos.

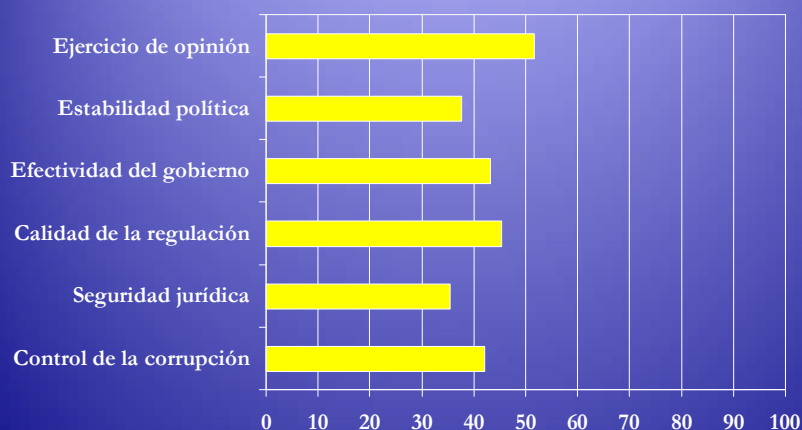
### **No estamos muy bien que se diga**

Y es que hay fallas de gobierno en los países de América Latina. Sin entrar a discutir las causas, existen serias deficiencias en el entorno de los negocios, desde infraestructura, pasando por salud, educación, eficiencia gubernamental y hasta en seguridad jurídica. En comparaciones con otras regiones del mundo, muchos de los países de América Latina no quedan muy bien.

El reciente estudio del Banco Mundial sobre los indicadores de gobernanza (*Governance Indicators, 1996-2006*), calificó a la región cerca o debajo del promedio, en todas las categorías: Ejercicio de la opinión, mejor que sólo el 52% de los países, Estabilidad política, 38%, Efectividad del gobierno, 43%, Calidad de la regulación, 47%, Seguridad jurídica, 35% y Control de la corrupción 45% (ver gráfico)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Ver los indicadores de gobernanza ([www.govindicators.org](http://www.govindicators.org)) producidos por el Banco Mundial.

## Gobernanza en América Latina



Fuente: Kaufmann D, A. Kraay y M. Mastruzzi, 2007: Governance Matters: Governance Indicators for 1996-2006.

Los indicadores presentan la posición relativa de la región (percentil), basado en un agregado de las opiniones sobre la calidad de la gobernanza proporcionadas por grandes empresas y de encuestas entre personas y expertos en países industrializados y en vías de desarrollo.

Basta comparar algunos países de América Latina con los de Europa Latina para percatarse de que hay mucho por hacer para mejorar el entorno en que operan las empresas. La siguiente tabla presenta la posición relativa en la clasificación del *Global Competitiveness Report* del Foro Económico Mundial<sup>4</sup>, sobre los 125 países estudiados, en temas como la carga regulatoria, los costos para las empresas del crimen y la violencia, los costos de la corrupción y la calidad de la educación, para seis países de América Latina y los cuatro de Europa Latina (que muestra también que los países de Europa Latina también tienen camino por recorrer). El entorno de negocios medido por otros indicadores como los de *Doing Business* y los *Enterprise Surveys* del Banco Mundial indican la magnitud de la tarea que hay por delante.<sup>5</sup>

	Carga regulatoria	Costos del crimen y violencia	Costos de la Corrupción	Calidad de la educación
<b>Francia</b>	91	45	18	27
<b>España</b>	68	52	28	67
<b>Italia</b>	122	60	47	72
<b>Portugal</b>	45	15	19	58
<b>Argentina</b>	104	106	79	99

<sup>4</sup> *Global Competitiveness Report* del Foro Económico Mundial ([www.gcr.weforum.org/](http://www.gcr.weforum.org/))

<sup>5</sup> Por razones de espacio no los discutiremos. Los principales indicadores se encuentran en los *Enterprise Surveys* ([www.enterprisesurveys.org/](http://www.enterprisesurveys.org/)) y en los estudios sobre el entorno de negocios, *Doing Business* ([www.doingbusiness.org/](http://www.doingbusiness.org/)).

<b>Brasil</b>	125	112	91	114
<b>Chile</b>	21	55	21	76
<b>Colombia</b>	97	101	66	56
<b>México</b>	94	117	57	82
<b>Perú</b>	111	114	64	124

Esta situación afecta la operatoria de las empresas y lo saben. Tanto es así que en encuesta tras encuesta de los problemas del desarrollo, las empresas califican como el más importante las fallas en gobernanza, corrupción y la falta de oportunidades económicas, seguidas de infraestructura física (agua, energía y transporte), educación salud, medio ambiente y derechos humanos, en ese orden<sup>6</sup>. La solución de estos problemas beneficiaría a las empresas. Pero son problemas muy grandes para una sola empresa y muchas veces se produce un desánimo ante la magnitud de la tarea. Sin embargo, las empresas han mostrado interés en participar en alianzas múltiples para contribuir a paliar estos problemas.

Si bien en términos de, gobernanza, clima de negocios y situación económica los países de América Latina están una posición relativamente mala, por lo menos la situación económica es una de las mejores de los últimos tiempos. Tanto los gobiernos como la empresa deberían aprovechar la coyuntura para tomar medidas que permitan mejorar la gobernanza y el entorno de negocios. Las empresas deben apoyar los esfuerzos de los gobiernos locales y nacionales.

### **Hasta Milton Friedman estaba de acuerdo en que a la empresa le compete intervenir .....bajo ciertas condiciones.**

Es muy conocido el rechazo de Milton Friedman a que la empresa tiene responsabilidades “sociales”, expresada en la famosa cita de que “*la responsabilidad social de las empresas es aumentar sus beneficios*”<sup>7</sup>. Esta cita es usada por mucho, sobre todo por los que no creen que las empresas tienen otras responsabilidades ante la sociedad, para denigrar de las acciones de la empresa que no busquen la maximización de los beneficios que sean medibles y ..... ¡en el corto plazo!

Es mucho menos conocida otra cita, en el mismo artículo, que dice: “... *Puede redundar en el beneficio a largo plazo de una empresa, que es un empleador importante en una pequeña comunidad, el destinar recursos para proporcionar amenidades a la comunidad, o para **mejorar su gobierno** (énfasis añadido). Ello puede facilitar la atracción de empleados deseables, puede reducir el monto de la nómina o reducir las pérdidas por robos o sabotaje, o tener otros efectos valiosos....*”.

Sin embargo, hay que aclarar que Friedman objetó llamar a esto “responsabilidad social de la empresa” ya que en su opinión esto “... *es una manera de generar buena reputación como un subproducto de gastos que están justificados por sus propios méritos...*”. Si los gerentes, ejerciendo su

<sup>6</sup> See for instance the survey of the 2004 Global Corporate Citizenship Initiative, *Partnering for Success*, World Economic Forum, 2005. [www.weforum.org/corporatecitizenship](http://www.weforum.org/corporatecitizenship)

<sup>7</sup> Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, N.Y. TIMES MAG., Sept. 13, 1970, disponible en [www.rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.friedman.html](http://www.rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.friedman.html)

mejor criterio, creen que esas acciones benefician a la empresa, entonces es su responsabilidad. La empresa hace muchos “gastos que están justificados por sus propios méritos”. Canalicémoslos hacia donde tengan mayor impacto sobre la empresa y sobre la sociedad. Para esto, hay que ver no solo la acción, sino además las circunstancias en que se desarrolla. Para Friedman el término de responsabilidad social era sinónimo de que la empresa tomaba como suya la responsabilidad de resolver los problemas sociales. No creemos que la semántica deba interponerse, lo importante son las acciones.

Las condiciones que cita Friedman son las que operan en los países de América Latina. Si cambiamos la palabra “comunidad” (su artículo fue escrito antes de la aceleración de la globalización en 1970 y se refería a Estados Unidos) por la de “país” o por las de “provincia, estado, departamento”, la cita es aplicable. En el caso de estos países ésta es una situación muy común y puede inclusive ameritar la ampliación de las actividades empresariales mencionadas a las necesarias para paliar la falla del gobierno en suplir servicios básicos a la población.

Obviamente que los gerentes deben demostrar o creer que trae beneficios, tangibles o intangibles, en el corto o en el largo plazo, para la empresa. Para algunos, aquello que no es estrictamente necesario para cumplir las leyes o que no puede demostrarse que tiene un beneficio tangible y medible en la situación financiera de la empresa en el corto plazo, no es responsabilidad de la empresa. Demás está decir que nos estamos dirigiendo a la empresa con visión de futuro, no a una cortoplacista. No estamos abogando por la idea de que es responsabilidad de la empresa resolver los problemas sociales o de gobernanza pública. Lejos de ello. La empresa tiene responsabilidades hacia sus accionistas y dueños, pero estas responsabilidades se ejercen si la empresa se preocupa de operar en un entorno favorable a sus negocios, en sociedades exitosas. Esto beneficia a los accionistas y dueños.

### **¿Qué podemos hacer?**

Las actividades que debe apoyar la empresa deben entonces tener algún impacto positivo sobre su propia situación. Esto no quiere decir que la empresa no puede apoyar otras actividades, pero si no tienen ese impacto positivo, no serian parte de su responsabilidad corporativa y serian más bien filantropía o altruismo, que también puede ser legítimo, pero que corren el riesgo de ser menos sostenibles en el tiempo y tener mayor dificultad en lograr el apoyo de los accionistas o los dueños.

De las seis fallas en gobernanza detalladas en el gráfico anterior nos concentraremos solo en las últimas cuatro, por considerar intervención en las dos primeras menos propicias para actividades empresariales, aunque habrá algunos lectores que consideren que las seis fallas están fuera del alcance de la empresa y otros que consideren que en todas las seis puede haber intervenciones<sup>8</sup>. Abogaremos por que la intervención de la empresa es legítima, o puede legitimarse, y es necesaria.

---

<sup>8</sup> No es descartable la intervención de la empresa en actividades de fortalecimiento de las instituciones democráticas o en la estabilidad política. De hecho se puede alegar que la inestabilidad política en algunos países de América Latina está directamente relacionada con la indiferencia de la empresa privada en su conjunto ante la problemática social.

¿Qué puede hacer la empresa para mejorar el entorno de sus negocios reduciendo las fallas de gobierno en países en vías de desarrollo? Algunas áreas de intervención, serían, entre otras, las siguientes:

- **Asistencia administrativa en la gestión del estado**, por ejemplo en el manejo de los recursos públicos a través de entrenamiento de funcionarios, mejoras en los sistemas de información, entre otros. Estas mejoras en la administración del gasto y las inversiones públicas puede redundar en beneficios para la empresa en términos de mejores infraestructuras, personal más educado, entre otras muchas. Puede inclusive ayudar a reducir la corrupción y mejorar la estabilidad política, en particular a nivel de gobiernos locales. Sería mucho más efectivo usar el dinero que actualmente se gasta en corrupción en inversiones para mejorar la gobernanza.<sup>9</sup>
- **Mejoramiento en los sistemas de administración de justicia**. Los procesos judiciales son notoriamente lentos y engorrosos. La empresa puede contribuir al fortalecimiento de instituciones y en el diseño de políticas, por ejemplo a través del entrenamiento y mejoras en los sistemas de información, sobre todo en sistemas legales que dependen tanto de la documentación escrita.
- **Fortalecimiento de las instituciones de supervisión y regulación** (medio ambiente, laboral, sistema financiero entre otros). La empresa se enfrenta cotidianamente al impacto de las regulaciones, que tienen costos reales. No se trata de evitarlas o diluirlas, sino de hacer que sean favorables a todos y sean aplicadas consistentemente, reduciendo el fértil ambiente para la corrupción. La empresa puede contribuir al diseño de las regulaciones, facilitando el acceso a mejores prácticas internacionales, al mejoramiento de los sistemas de información y al entrenamiento de los reguladores.
- **Simplificación de trámites para hacer negocios** (permisos, licencias, entre otros). Estos trámites suelen ser uno de principales obstáculos a hacer negocios y causante de la pérdida de competitividad de las empresas aparte de fomentar la corrupción.<sup>10</sup> De nuevo, se puede apoyar al diseño de los procesos, los sistemas de información y las capacidades de los funcionarios.
- **Servicios de seguridad o de protección**. Este puede ser una actividad completamente fuera del ámbito de la empresa y hay que manejarla con cuidado. El caso más paradigmático es el de empresas en complejos turísticos, en particular los hoteles, que necesitan complementar los esfuerzos del gobierno local para poder asegurar el ambiente propicio para la atracción de clientes. No se trata de substituir el sistema de seguridad pública, se trata de complementarlo.
- **Reducción de la oferta de corrupción**. Además de apoyar la simplificación de trámites y el fortalecimiento de la administración pública (demanda), las empresas

---

<sup>9</sup> Los *Enterprise Surveys* del 2006 ([www.enterprisesurveys.org](http://www.enterprisesurveys.org)) concluyen que el 54% de las empresas de América Latina consideran que la corrupción es uno de los principales problemas para hacer negocios (es la región del mundo donde este número es el más elevado). El Instituto del Banco Mundial estima que cada año se pagan más de un billón de dólares (millón de millones) en sobornos en todo el mundo.

<sup>10</sup> En los *Enterprise Surveys* mencionados, el 21% de las empresas de América Latina cree que hay que hacer “pagos informales” para lograr que se hagan las cosas y en los indicadores del *Doing Business* se detallan los impactos y los costos de estos obstáculos.

pueden reducir la oferta a través de acuerdos anti-corrupción (ver ejemplo de Amanco mas adelante).

Hay otras fallas de gobierno en las áreas de infraestructura, salud, educación, por ejemplo, que podrían ameritar la intervención de la empresa. Algunas áreas:

- **Provisión de servicios públicos** como agua potable o electricidad a la comunidad en el caso de empresas que no son de servicios públicos. Si fueren de servicios públicos, es sencillamente su negocio. Estas actividades podrían tener un efecto positivo sobre la comunidad y/o sobre la productividad del personal, que redundaría en beneficios para la empresa.
- **Provisión de infraestructura básica**, por ejemplo vías de acceso o facilitación del transporte en las cercanías de la operación, que redundando en beneficios para la comunidad y empleados, facilitan su propia operación.
- **Provisión de educación primaria**, por ejemplo en zonas remotas, que pueden contribuir a mejorar la disponibilidad de empleados y evitar la migración de futuros empleados.
- **Instalaciones deportivas**, como medio de reducir la violencia, sobre todo en la juventud, en zonas cercanas a las operaciones de la empresa.

Sin embargo para no dispersar la discusión nos concentraremos solamente en el primer lote, en las fallas de gobernanza. Tampoco nos referiremos al ya tradicional *papel público del sector privado* que se refiere a la participación de las empresas y asociaciones gremiales en la promoción de la autorregulación, ante la falta o deficiencia de regulación pública<sup>11</sup>.

¿Pero, hasta donde llegan las responsabilidades de la empresa? ¿Es todo responsabilidad de la empresa?

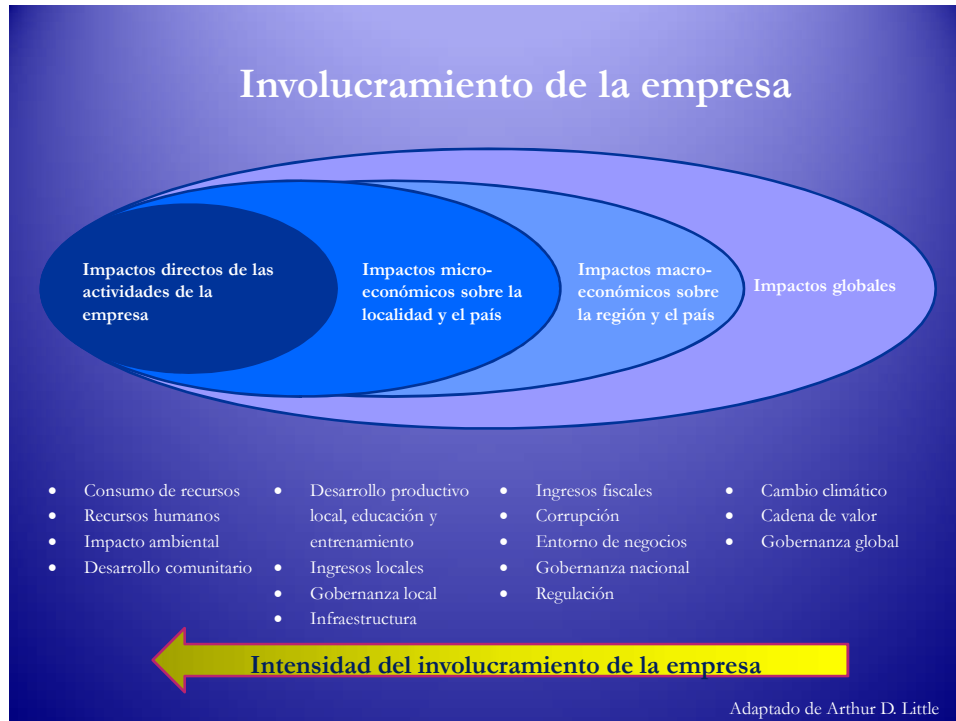
El grafico siguiente ilustra las áreas de involucramiento de la empresa dentro de su ámbito de acción. Obviamente que es responsable del impacto de sus actividades. Sin embargo la línea que divide lo que es obligación y lo que es deseable es tenue y variable, puede cambiar de posición dependiendo de las circunstancias. Pronto se entra en un área donde hay elementos dudosos y corresponde a la empresa tomar la decisión hasta donde quiere involucrarse, dependiendo del impacto que crea que tendrá sobre sus actividades, sus costos y sus beneficios.

En algunas áreas podemos hablar de responsabilidades en el sentido de que si no se hace, se habrá dejado de cumplir alguna ley, regulación, compromiso adquirido. En otros podemos hablar de responsabilidad en el sentido de que si no se hace se habrá dejado de aprovechar una oportunidad de mejorar la situación de la empresa, que forma parte de la responsabilidad fiduciaria de buscar lo mejor para los accionistas y dueños y asegurar el éxito de la empresa y sus sostenibilidad. Es dentro de este segundo sentido de la responsabilidad empresarial donde caben las intervenciones en paliar las fallas de gobernabilidad.

---

<sup>11</sup> Estas son iniciativas generalmente a nivel global. Ejemplos reciente de esto son la elaboración y adherencia a los Principios de Ecuador (responsabilidad social y medioambiental en las decisiones de crédito de las instituciones financieras), la Iniciativa de Transparencia de la Industria Extractiva (divulgación de los pagos por regalías a los gobiernos) o los Principios Voluntarios para la Seguridad y los Derechos Humanos, entre otros.

Demás está decir que a medida que la empresa y sus dueños tengan una visión global, de largo plazo, mayor será su grado de involucramiento en la solución de problemas colectivos y hasta globales.



¿Es diferente esta responsabilidad dependiendo del tamaño de la empresa? ¿Es solo para empresas grandes? No, la responsabilidad es la misma, lo que varía es la modalidad y capacidad de intervención. Obviamente que las empresas grandes son las que tienen acceso a mayores recursos para invertir en estas actividades y las que posiblemente se beneficien más, pero la posibilidad de intervención no se limita a ellas. Todas las empresas pueden contribuir, especialmente a través de asociaciones *ad hoc* o a través de asociaciones empresariales ya constituidas, no solo porque la asociación mejoraría el impacto, sino además, como veremos más adelante, permite mitigar riesgos políticos.

Serán muchas las empresas que piensen que eso no es problema suyo y que si algunas se preocupan, tanto mejor. Es más fácil ser un polizone (“free rider”) que pagar el pasaje. Si muchos pensamos así, no hay viaje, o no vamos a ninguna parte.

### ¡Pero estas intervenciones exponen a la empresa a muchos riesgos!

La intervención de la empresa en actividades con carácter público, está acompañada de beneficios, pero también de grandes riesgos, sobre todo en países en vías de desarrollo donde la empresa puede tener, o ser percibida como que tiene, un poder desmesurado. Hay un delicado balance entre el cabildeo y el ejercicio de influencias y el apoyo legítimo para el bien común, que debe manejarse con cuidado. Pero la empresa, por definición está expuesta



a riesgos. Sería contraproducente para la empresa y para la sociedad que se adoptara la actitud de indiferencia. No se puede tirar el bebé con el agua sucia.

Este apoyo podría ser interpretado como intentos de la empresa de ganarse el favor del gobierno o como interferencia de la empresa en los asuntos del estado y despertar reacciones negativas ya sea de la población ya sea de sectores políticos opuestos al gobierno. Es también posible que la empresa quiera imponer su agenda, sus intereses propios, que sus acciones no tengan continuidad, sean esporádicas, no coordinadas con las acciones de otros actores y del mismo gobierno. Estos son algunos de los riesgos que deben mitigarse.

Y hay casos comunes en los países de América Latina, productores de materias primas, donde las empresas son relativamente poderosas y hay gran asimetría de poder con las comunidades y gobiernos locales y a veces hasta con los gobiernos nacionales. Este es caso de las industrias extractivas (petróleo y gas, minería, forestal). En estos casos hay un riesgo adicional y es que la intervención de la empresa en resolver fallas de gobierno cree una dependencia de la comunidad y del gobierno local. Ello puede conducir a que estos descuiden sus obligaciones (el llamado riesgo moral). Hay que recordar que al final del día, los objetivos y responsabilidades de estas partes son diferentes, aunque sobrepuestas en algunas partes, y cada una debe cumplir sus obligaciones. ¿Qué pasa cuando la empresa se retira al dejar de ser rentable la explotación? Las empresas responsables deben mitigar el riesgo de dependencia y preparar a la comunidad para la eventual salida o declive de las actividades, a través del desarrollo productivo local y manejo de ingresos fiscales, entre otros.

Para el diseño, ámbito y extensión de sus intervenciones las empresas, o asociaciones de empresas, deben tomar en cuenta, entre otros, los siguientes factores:

- **El compromiso de la empresa con las prácticas responsables.** No tiene sentido considerar estas intervenciones si los dirigentes y los funcionarios claves tienen una visión cortoplacista, si no están convencidos que la compete a la empresa contribuir a una mejora de la calidad de vida de la sociedad. Puede ser necesario entrenamiento interno antes de enfrentar las fallas de gobernanza externa.
- **La capacidad de la empresa y su ventaja comparativa en el área de intervención.** Para que la intervención sea efectiva, la empresa debe tener destrezas específicas, no solo dinero que aportar. Será tanto más efectiva en cuanto se dedique a actividades que están relacionadas con su estrategia.
- **El compromiso de la empresa con el país o región.** También será más efectiva y más aceptada la intervención de una empresa que tenga tradición en el país, que se perciba como que está en el país para quedarse, que su presencia no es temporal. Si fuera temporal, su intervención sería vista con suspicacia y su efectividad disminuida.
- **Impacto que la intervención tendrá sobre sus actividades comerciales.** Como comentábamos anteriormente, la sostenibilidad e intensidad de las intervenciones dependerá de que tengan un impacto positivo sobre el resto de las actividades de la empresa y en particular sobre sus beneficios tangibles o intangibles. Sería contraproducente entrar en intervenciones casuísticas, esporádicas, que podrían causar más mal que bien.
- **Condiciones políticas imperantes.** ¿En qué medida es la empresa privada respetada por la opinión pública en el país y en la localidad en que opera? Cuando

haya un entorno de aceptación, las intervenciones en temas de gobernanza serán posible y más efectivas.

- **La relación empresa-gobierno.** Una empresa en particular o un sector industrial puede tener buenas o malas relaciones con el gobierno. La calidad de las relaciones con el gobierno nacional y/o local es determinante para la intervención.
- **La estructura de la industria.** La estructura del sector industrial y la participación de la empresa (monopolio, empresa dominante) determinan la responsabilidad de intervenir y condicionan las modalidades y socios para las actividades de apoyo.
- **El desarrollo relativo de la zona de influencia.** Las necesidades del entorno a la empresa son los que determinan la modalidad, intensidad y extensión de las intervenciones. En la medida que la zona sea más deprimida, mayores serán las necesidades y mayor será el potencial de aceptación y colaboración por parte de los actores involucrados.
- **Socios en la intervención.** Como veremos más adelante, los socios serán determinantes, tanto para la mitigación de riesgos como para mejorar la efectividad y deberán ser seleccionados en función de los objetivos a lograr y los riesgos a mitigar.

Con una cuidadosa selección de donde y cuando intervenir, las modalidades y su estrategia de implementación, en particular a través del involucramiento de socios, estos riesgos son mitigables.

### ¿Cómo hacemos?

Para minimizar estos riesgos la empresa puede y debe entrar en asociaciones bilaterales o multilaterales con otros actores, como otras empresas de la misma industria, asociaciones gremiales, instituciones no gubernamentales y/o organismos multilaterales de desarrollo. Estas asociaciones pueden sacar a la empresa del protagonismo, permitiéndole dedicarse a sus actividades naturales, pero participando en la ejecución de los programas. La empresa adquiere la libertad de manejar la visibilidad y la intensidad de la participación que quiere tener, dependiendo de la percepción de los riesgos que conlleva, de los costos que necesita compartir y de los beneficios que quiere capturar de esa intervención. Dependiendo de las circunstancias, puede convenirle tener un bajo perfil o bien buscar protagonismo. En cualquier caso debe involucrarse para asegurar que los objetivos y resultados de las intervenciones son compatibles con los suyos.

*“Como empresas, no podemos ni debemos atacar estos problemas (débil gobernanza) por nuestra cuenta. Pero podemos unirnos a un esfuerzo conjunto con las organizaciones de la sociedad civil, con los sindicatos, con instituciones financieras internacionales para tratar de construir estructuras de gobierno que puedan atender el problema...”*

*Sir Mark Moody-Stuart, Presidente del Directorio, Anglo-American.  
Partnering for Success, World Economic Forum, enero 2005*

No se trata de hacer filantropía, donde se hace una donación y se desentiende del uso de los recursos. Tampoco se trata de aprovecharse de las imperfecciones existentes en el sistema

de gobierno o de aprender a vivir con ellas, o inclusive de tratar de mejorar la situación detrás de las bambalinas, se trata de ejercer responsabilidad corporativa mejorando las condiciones del entorno en que opera la empresa, con transparencia.

Dependiendo de las características de la asociación y de quienes son los socios, estas asociaciones permiten:<sup>12</sup>

- **Darle legitimidad e independencia a la intervención**, al asociarse con socios reputados, conocidos por su independencia, sobre todo si tienen poder de acotar el poder de la empresa.
- **Mejorar la efectividad y eficiencia de la ejecución**. La empresa no suele ser experta en los temas de las intervenciones y su participación directa podría distraer valiosos recursos humanos. La asociación con socios expertos tanto en el tema técnico como en las relaciones entre las partes involucradas puede mejorar el impacto y la capacidad de seguimiento y control.
- **Darle mayor transparencia**. Ante las percepciones fundadas o no sobre la interferencia de la empresa en asuntos públicos, lo mejor es la transparencia y el reporte de las acciones de las partes y de los resultados que se van obteniendo. Los socios independientes pueden mejorar la credibilidad de estos reportes.
- **Darle continuidad**. Las intervenciones en temas de gobernanza suelen requerir de seguimiento para evitar relapsos o para asegurar la efectividad, suelen ser intervenciones que requieren tiempo, que a veces la empresa no tiene. Los socios pueden contribuir a darle la continuidad necesaria.
- **Mayores recursos**. Algunos socios no traen recursos financieros y cuentan precisamente con la empresa para ello. En algunos casos de asociación con otras empresas o donantes nacionales o internacionales, se tendrá mayor capacidad de financiamiento y por ende de ampliación del ámbito de acción.

Sin embargo, el hecho de que las asociaciones mejoren la efectividad y aceptación de las intervenciones no quiere decir que la empresa se desentienda, que solo ponga recursos financieros. Es cierto que la empresa puede que no sea experta en los temas, pero posee las destrezas básicas. Muchas veces lo que se requiere es gestión de procesos, disciplina, continuidad, seguimiento y control, en lo que empresa supuestamente tiene ventaja comparativa sobre la sociedad civil y los gobiernos. Algunas veces bastaría con el aporte de recursos humanos, como el voluntariado de los gerentes. Otras veces será necesario el aporte de los sistemas de información o de administración de la empresa. La empresa no puede ni debe desentenderse.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Algunas de estas recomendaciones surgen de una serie de seminarios sobre el tema organizados por el Oxford Policy Institute. La información está disponible en [www.opi.org.uk/Addingpublicvalue.shtml](http://www.opi.org.uk/Addingpublicvalue.shtml)

<sup>13</sup> Sugerencias para manejar las alianzas se detallan en Zadek, Simon y Sasha Radovich, "Governing Collaborative Governance: Enhancing Development Outcomes by Improving Partnership Governance and Accountability", Corporate Social Responsibility Initiative, Harvard University, Abril 2006

*“La manera ideal para que las empresas se involucren efectivamente es en la intersección de su capacidad y su legitimidad”*

*Partnering to Strengthen Public Governance, World Economic Forum, Enero 2008*

Para hacer efectivas estas asociaciones, se deben tomar una serie de medidas<sup>14</sup>:

- Diálogo abierto entre las partes involucradas para definir responsabilidades y expectativas.
- Asegurar, o por menos internarlo, el apoyo al máximo nivel dentro de la empresa y de las partes involucradas.
- Informar a los accionistas, al público e internamente dentro de la empresa del proyecto y sus razones. Parte de los beneficios de la intervención pueden venir de estas comunicaciones, a través de las cuales puede mejorar la reputación de la empresa.
- Establecer grupos consultivos, tanto de expertos como de las partes interesadas para revisar el progreso de las intervenciones.
- Involucrar a quienes puedan hacer contribuciones positivas, particularmente otras empresas y asociaciones gremiales.

Los cuadros ilustran tres ejemplos exitosos. Hay que mencionar que siendo esto una actividad relativamente controversial, es todavía poco difundida y hay poca literatura al respecto. En particular, con contadas excepciones los informes de sostenibilidad de las empresas contienen muy poca información.<sup>15</sup>

### ***Aministracion de justicia***

*Statoil, una empresa multinacional con sede en Noruega tiene como parte de su estrategia global el ser reconocida como defensora de los derechos humanos. Cree que, entre otras cosas, le permite atraer los mejores talentos y mejorar el respeto entre la comunidad internacional. Como parte de sus operaciones en Venezuela, decidió que quería incluir aportes en este sentido y vio una oportunidad en el fortalecimiento de la capacidad del sistema judicial para manejar casos de violaciones de derechos humanos. Desarrolló un programa para el entrenamiento de jueces, en colaboración con instituciones del sistema judicial. Como no tenía capacidades en el tema y dada la sensibilidad política del asunto, hizo una alianza con el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas para la ejecución del proyecto. El programa resultó exitoso y la empresa dice haber logrado los objetivos que buscaba con su participación.*

<sup>14</sup> Algunas de estas acciones han sido sugeridas en: Nelson, Jane. “A Responsibility for Government: How far should companies go?” in *Whose Responsibility? The Role of Business in Delivering Social and Economic Change*, ed. Amanda Jordan and Amy Hunt, Smith Institute, 2006. Disponible en [www.smith-institute.org.uk/publications.htm](http://www.smith-institute.org.uk/publications.htm)

<sup>15</sup> El caso Statoil, y otros tres de fuera de la región esta descrito en: Webb, Tobias y Meg Carstens, “Corporations, Institutions and Better Governance”, Ethical Corporation Institute, marzo 2008. El caso de Amanco se describe ampliamente en su informe de sostenibilidad del año 2004-2005. El caso Yanacocha se basa en: “Municipal Management Capacity Building for the Cajamarca Mining Canon”, Corporación Financiera Internacional (CFI), febrero 2007 y en entrevista personal con el gerente del proyecto en la CFI, Javier Perales.

### **Control de la corrupción**

*Amanco, es una empresa líder en América Latina en la producción y comercialización de soluciones para el transporte de fluidos (mayormente agua). En su momento, como parte del Grupo Nueva líder en la responsabilidad empresarial en la región, Amanco quería eliminar la corrupción en las licitaciones de obra pública. Durante el año 2005 diseñaron un “Programa para el fortalecimiento de la integridad y la transparencia en el transporte de agua” con el apoyo técnico de Transparency International. Para lograrlo, se firmaron acuerdos en diferentes países con otros proveedores con el fin de evitar prácticas corruptas. De más está decir que estos acuerdos eran complicados por la falta de confianza entre las partes, la confidencialidad, por la percepción de colusión entre empresas competidoras y por los riesgos sobre sus relaciones con los gobiernos. A pesar de los grandes riesgos, la empresa percibió que los beneficios los compensaban ampliamente. Estos acuerdos han sido efectivos en reducir la prevalencia de la corrupción en el sector.*

### **Administración de recursos públicos**

*La explotación minera en el Perú genera grandes volúmenes de recursos tanto para las empresas como para el fisco. Las municipales del Perú reciben parte de los ingresos fiscales que recibe el gobierno central como consecuencia de la explotación minera (canon minero). Sin embargo esas municipalidades se encontraron con grandes cantidades de recursos sin tener la capacidad administrativa para manejarlos ni la experiencia en el manejo de proyectos de infraestructura que son los usos permitidos de esos recursos. La sociedad civil en áreas rurales tiene muy poca capacidad para ejercer el seguimiento y control del gasto. Se contrastan extraordinarias ganancias empresariales, con grandes transferencias, con necesidades igualmente extraordinarias de la población, con un intermediario, los gobiernos municipales, que tienen poca capacidad de intermediación.*

*Minera Yanacocha percibió el problema y apoyó al municipio con una unidad de preparación de proyectos. Pronto se vio que era insuficiente y junto con la Corporación Financiera Internacional, CFI, desarrolló un programa de fortalecimiento de la capacidad institucional y de transparencia de los municipios. Con el programa se apoyó a las municipalidades en el manejo de proyectos de infraestructura, en la administración financiera (planificación, presupuesto, seguimiento y control) y en la recolección de información sobre las opiniones de las partes involucradas y diseminación de resultados de la aplicación de los recursos generados por el canon minero. Involucra como socios además a la municipalidad de Los Baños, a la Universidad de Cajamarca y a asociaciones empresariales y de profesionales de Cajamarca. El programa se financió con aportes de la empresa, de la CFI y de donantes internacionales.*

*En el 2008 el programa se está extendiendo a todos los municipios de obtienen regalías, con acciones a nivel nacional que cuentan con la participación de asociaciones de la industria y de los empresarios, del gobierno nacional, de la CFI y de las instituciones de ayuda al desarrollo de Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido. A nivel municipal se ejecutan proyectos con la participación de las empresas individuales, los municipios, donantes internacionales u otros social locales. Algunos de los proyecto se están poniendo en marcha aún antes de las minas empiecen a pagar regalías, tal es el interés de las mismas empresas.*

Las razones para la intervención en algunos de estos casos es más obvia que en otros. Para algunos debe ser difícil entender que una empresa petrolera se preocupe del entrenamiento de jueces. La empresa, con una visión global de sus operaciones, lo consideró legítimo y la estructuración de la ejecución del proyecto debió de mitigar las dudas que podían surgir de su involucramiento. De allí la importancia de la asociación con entes independientes y de la transparencia en las intenciones, en el proceso y en los resultados.

Hay que reconocer que de una u otra manera la empresa, sobre todo la grande, ha estado involucrada en actividades más o menos abiertas, de influencia en las instituciones y políticas públicas. Las intervenciones que aquí se proponen deberían despertar menos susceptibilidades, al ser abiertas y transparentes y con objetivos más cercanos al bien público que al meramente privado de cada empresa.

**Estas intervenciones no son altruismo, son para el bien común, incluyendo el de la empresa.**

El entorno en que opera la empresa es crítico para su éxito. Se necesita aprovechar la capacidad y voluntad de la empresa de mejorar su propia situación mejorando la situación de la sociedad y en particular de la gobernanza pública. La empresa privada puede y debe contribuir a la efectividad del sector público en la medida que su deficiencia afecta sus operaciones y su mejora tenga una contribución positiva. La inversión en buen gobierno no es altruismo, es un buen negocio para la empresa. Es su responsabilidad.

Sin embargo, no siempre es obvio que la intervención de la empresa redunde en beneficios para todos. La intervención debe ser cuidadosamente seleccionada y diseñada, asegurando compatibilidad con los objetivos de la empresa y la debida mitigación de los riesgos, que toda intervención en la actividad pública conlleva, a través de alianzas con otras partes interesadas. Estas alianzas pueden darle legitimidad a las intervenciones y hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso.