Revista de

Responsabilidad Social de la Empresa

Septiembre - Diciembre 2009 nº 3

Empresas Multinacionales y RSE

Gobernanza, responsabilidad social y medioambiental de la empresa multinacional. Proceso estratégico
Juan José Durán Herrera 15

El efecto de la distancia institucional en la estandarización de prácticas medioambientales en las empresas multinacionales
Javier Aguilera Caracuel, Juan Alberto Aragón Correa, Nuria Esther Hurtado Torres 53

Contribución de las Empresas Energéticas a los ODM Debate Teórico y Evaluación Exploratoria de las Empresas Españolas en América Latina
Carmen Valor Martínez 79

Estrategias de Responsabilidad Social local en un contexto global: Empresas multinacionales en América Latina
Antonio Vives 101

La responsabilidad social de la empresa multinacional española frente al riesgo político de los países de destino ¿Amenaza u oportunidad?
Alfredo Jiménez Palmero, Juan José Durán Herrera 131

Fundación Luis Vives

ÍNDICE

Editorial 7

Artículos

Gobernanza, Responsabilidad Social y medioambiental de la empresa multinacional. Proceso estratégico.
Juan José Durán. 15

El efecto de la distancia institucional en la estandarización de las prácticas medioambientales en las empresas multinacionales.
Javier Aguilera, Juan Alberto Aragón y Nuria Esther Hurtado. 53

Contribución de las empresas energéticas a los ODM. Debate teórico y evaluación exploratoria de las empresas españolas en América Latina.
Carmen Valor. 79

Estrategias de Responsabilidad Social local en un contexto global: Empresas multinacionales en América Latina.
Antonio Vives. 101

La responsabilidad social de la empresa multinacional española frente al riesgo político de los países de destino. ¿Amenaza u oportunidad?
Alfredo Jiménez y Juan José Durán. 131

Colaboraciones, documentos y casos

Elinor Ostrom y la tragedia de los comunales.
Cándido Pañeda. 161

Oliver Williamson, premio nobel de economía 2009, y su obra.
Martina Menguzzato Boulard y Fernando Peris Bonet. 169

Responsabilidad social de la empresa: El caso de Endesa en Brasil, energía barata desde el reciclaje.
Álvaro Salas. 183

Global Reporting Initiative, la historia de un éxito.
José Luis Blasco y Carlos Sáez. 191

Reseñas

John H. Dunning y Sariana M. Lundan, Multinational Enterprises and the global economy (segunda edición) Edward Elgar. Cheltenham, U.K., 2008.
Juan José Durán. 205

Isabel Roser y Fernando Casado. La RSE de la empresa española en América Latina: Una mirada al Patronato de la Fundación Carolina. Fundación Carolina-CeALCI, 2009.
Antonio Vives. 209

Normas de Publicación 215

Estrategias de Responsabilidad Social local en un contexto global: Empresas multinacionales en América Latina

Antonio Vives, *Socio Principal, CUMPETERE empresa consultora en sostenibilidad.*
Profesor Consultor, Universidad de Stanford (EE.UU.).
Ex-Director de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo.
Sus áreas de interés son la responsabilidad social de la empresa
y la financiación de infraestructuras en países en desarrollo.
antoniov@cumpetere.com

Resumen

Las estrategias de responsabilidad social y ambiental de las empresas multinacionales deben encontrar el equilibrio entre los intereses de la empresa y los de sus partes interesadas (*stakeholders*) en dos ámbitos; global y local, para cada país en el que operan. Para conseguir este equilibrio, deben tener en cuenta las realidades de esos mercados, incluyendo el esquema institucional, compatibilizar sus valores con los de las sociedades en que opera, considerar las necesidades y expectativas de la población hacia el sector privado que, tratándose de empresas extranjeras y grandes, suelen ser más exigentes que para las empresas nacionales. Las diferentes expectativas pueden incluir prioridades diferentes en cada país desde el punto de vista de la empresa. Asimismo, la estrategia debe considerar las percepciones, erradas o no, que las partes interesadas tienen de la empresa y del país de origen así como de otras empresas de ese mismo país. Para las empresas que operan en los países en desarrollo, y usamos como ejemplo América Latina, las responsabilidades pueden ir más allá de las que tradicionalmente han tenido en sus países de origen. En muchas ocasiones, las empresas tienen que hacer frente a los fallos de gobierno con el objeto de promover sus propios intereses y poder operar. En este amplio contexto, la empresa deberá tomar decisiones de priorización y compatibilización en sus estrategias de responsabilidad social y ambiental. Este artículo presenta un modelo conceptual, de aplicación práctica y discute las consideraciones

necesarias para preparar la estrategia local de una empresa global. También presenta una discusión sobre los límites de la responsabilidad empresarial en países en vías de desarrollo.

Palabras clave

Responsabilidad Social de la Empresa, Valores culturales, Instituciones, Partes Interesadas, Estrategia Empresarial, Empresas Multinacionales, América Latina, Desarrollo Económico.

Códigos de clasificación JEL: M14, M16.

Abstract

Responsibility strategies for multinational companies must achieve a balance between the company´s interests and those of its stakeholders, both at the global and the local level in each country of operation. The strategy must take into account the realities of those countries, including their institutional framework, the compatibility between corporate and local cultural values, consider the needs and expectations of society on company´s activities, that being large and foreign will tend to be broader than for purely local companies. This will certainly change the responsibility priorities in each country. Furthermore, the strategy must consider the perceptions, right of wrong, that stakeholders have about the company, its country of origin and of other companies from the same country. For companies operating in developing countries, and we illustrate with the case of Latin America, responsibilities may cover other areas not covered in their countries of origin, as they may face government failure, and may need to carry activities not usual in their country of origin to further their interests. In this broader context, the company will have to prioritize and harmonize activities in their responsibility strategy. This paper presents a conceptual model, with practical applications, and discusses the issues involved in the preparation of the local and global strategy. It also discusses the limits of corporate responsibility in developing countries.

Keywords

Corporate Social Responsibility, Cultural Values, Institutions, Stakeholders, Corporate Strategy, Multinationals, Latin America, Economic Development.

JEL classification codes: M14, M16.

Antonio Vives, Socio Principal, CUMPETERE empresa consultora en sostenibilidad.
Profesor Consultor, Universidad de Stanford (EE.UU.).

Introducción

Acaban de trasladar a un ejecutivo de la casa matriz de una multinacional a la filial en un país de América Latina (ponemos América Latina para tener un contexto para la discusión, pero esta aplica a la mayoría de países en desarrollo). Está orgulloso de las prácticas responsables de la casa matriz y lo primero que hace es pensar que debe seguir promoviendo esas prácticas responsables en la filial y está convencido de que también se sentirá orgulloso de ello. Bajo ningún concepto piensa que hay que bajar los estándares sociales y ambientales, aprovechando que en este (hipotético) país las reglas o bien no existen, o no cubren los aspectos que deberían lo suficientemente o son más "flexibles" debido a una menor capacidad de supervisión por parte del Estado y la sociedad civil o de los gobiernos. Si así piensa este ejecutivo hemos empezado bien puesto que no es una visión generalizada. En el caso de España, por ejemplo, el 23% de los españoles piensa que las compañías españolas actúan con los mismos criterios, mientras que el 41% sostiene que cuando operan al otro lado del Atlántico lo hacen "con criterios de responsabilidad más laxos", (Casado y Roser, 2009).

Salvo que en el país de destino haya algunas prácticas que no sean aceptables en el país de origen (lamentablemente en algunos países es aceptable incurrir en discriminación racial o de género), hará bien en mantener el nivel de responsabilidad que sea el más elevado, aunque pueda ser necesario adaptarlo a las realidades locales.

Sin embargo, a pesar de tener la determinación de mantener los mismos estándares en cuanto a responsabilidades sociales y ambientales, este ejecutivo no podrá contentarse con hacer lo mismo que en la casa matriz. Pronto verá que la realidad es muy diferente, que las expectativas de la sociedad, y a veces del mismo gobierno, en cuanto a los límites de la responsabilidad de la empresa, y lo que se le puede exigir, son diferentes. No se trata necesariamente de exigir en términos de donaciones o sobornos si no a otro tipo de responsabilidades que la empresa puede o debe asumir.

El ejecutivo observará, sobre todo si sale de sus cómodas oficinas en la ciudad capital, que en el entorno en el que opera la empresa hay grandes deficiencias. Hay deficiencias en la infraestructura de transporte, de acceso a agua potable y saneamiento, de salud, de educación, de gobernanza pública, de seguridad ciudadana, entre muchas otras. Este ejecutivo recordará lo que le dijeron sobre la responsabilidad de la empresa: primero hay que llevar a cabo las actividades

propias de la empresa, que redundan en beneficios para la empresa, cumpliendo con la ley, de forma responsable, sin hacer daño y en la medida de lo posible, haciendo el bien. Es decir, los problemas de infraestructura, acceso a educación, salud y otros no son problemas que en principio deba resolver la empresa.

Sin embargo, se da cuenta que las actividades de la empresa se están viendo seriamente afectadas por estas deficiencias en el entorno. El ejecutivo entonces recuerda que su obligación es hacer todo lo posible por maximizar el valor de los accionistas y dueños, y de paso, mejorar su bonificación por rendimiento. El ejecutivo entonces se pregunta: ¿Puedo ignorar estos problemas, a pesar de que están afectando el rendimiento de la empresa? Poco a poco se va convenciendo de que no puede ignorar la situación del entorno de negocios pero reconoce que la empresa no tiene la autoridad ni los recursos para intervenir. Un somero análisis de coste-beneficio no resulta, aparentemente, favorable porque los recursos necesarios superan con creces los beneficios, al menos a corto plazo.

Obviamente nuestro ejecutivo difícilmente partirá de cero. Muy probablemente la empresa ya tenga una estrategia local, explícita o lo más probable, implícita. Puede que la empresa opere en función de improvisaciones más o menos sistemáticas, reaccionando a las demandas del mercado, en este caso del mercado de la responsabilidad social y ambiental, es decir las demandas de los actores involucrados, en particular comunidades y gobierno. Es muy posible que tras una primera reflexión, el ejecutivo se de cuenta que para ser efectivos y eficientes en este entrono, se requiere una estrategia más sistemática, más razonada y con un horizonte a largo plazo.

Sin la intención de contribuir con una definición más de responsabilidad social de la empresa, para propósitos de este artículo es importante diferenciar luna visión netamente reactiva de una visión proactiva. Ambas deben formar parte de una estrategia local de contexto global, pero diferenciadas. Si entendemos que es responsabilidad de la empresa llevar a cabo acciones que creen valor para los dueños y accionistas, siempre que no perjudique a sus partes interesadas (*stakeholders*) entonces debemos entender que para conseguir crear valor es necesario mejorar el entorno económico, social y político para mejorar su propia actuación (esto no obsta para que la empresa lleve a cabo actividades puramente filantrópicas o altruistas, lo cual es perfectamente válido con el consentimiento de dueños y accionistas y teniendo en cuenta que una acción a priori altruista también puede mejorar la posición de la empresa). En el caso de una multinacional, se pueden identificar riesgos precedidos de expectativas, percepciones y necesidades de la sociedad que condicionan su actuación de

una manera muy diferente a la de su país de origen. En este aspecto las prácticas socialmente responsables juegan otro papel. Van más allá de satisfacer a las partes interesadas y de buscar la buena voluntad o el aprecio de la sociedad (licencia social para operar). Las prácticas responsables suponen modificar el entorno que las rodea para poder cosechar beneficios en el futuro. Es este concepto más amplio de responsabilidad social y ambiental, que contribuye a mejorar el entorno en el que se desarrollan las operaciones, resulta más relevante para multinacionales con operaciones en mercados todavía emergentes.

Si bien la discusión se centra en multinacionales de países desarrollados operando en países en desarrollo, ilustrando con el caso de América Latina, la discusión y el modelo conceptual propuesto es válido para multinacionales originarias de esos mismos países, que cada vez son más numerosas.

Es necesario señalar que el modelo propuesto solo se centra en el ámbito de decisión sobre el tipo de prácticas responsables. No entra en asuntos relevantes para operacionalizar la estrategia como son la organización interna, las relaciones con las partes interesadas y la comunicación interna y externa.

En la siguiente sección, discutimos el contexto donde se desarrollan las actividades de la empresa, los condicionantes de la responsabilidad empresarial, haciendo un contraste del entorno entre Europa y América Latina, para resaltar que el terreno de juego es muy diferente. Posteriormente presentamos el modelo conceptual para la preparación de la estrategia, basado en una análisis de la estructura institucional del país, los valores culturales de la sociedad, las necesidades insatisfechas de la población, las expectativas en cuanto a la actuación de las empresas en general y de las multinacionales en particular y de las percepciones que la sociedad sobre la empresa y el país de origen. Por último, ponemos este análisis en el contexto de las capacidades y posibilidades de actuación de la empresa y su estrategia global y se argumenta cómo diseñar la estrategia, prestando particular atención a la relevancia de las actividades y la posibilidad de alianzas para potenciar su impacto.

Condicionantes de la responsabilidad empresarial

Aunque puede parecer relativamente obvio, está claro que la empresa no opera en un vacio, opera en un entorno o como diría Ortega y Gasset "Yo soy Yo y mi circunstancia". A veces la empresa no aprecia las diferencias con el país de origen ni se da cuenta de las especiales características del entorno hasta que está expuesta. En algunos casos, por ejemplo, las empresas españolas en Amé-

rica Latina asumen las similitudes sociales (cultura, idioma, religión mayoritaria, etc.) pero en algunos casos no asimilan a tiempo las grandes diferencias estructurales. El entorno que rodea a la empresa, más allá de las partes interesadas, condiciona sus prácticas responsables. La siguiente Tabla I pretende, de una manera simplificada y agregada, poner de relieve algunos contrastes entre los entornos en que operan las empresas en Europa y los de América Latina. Presenta los contrastes económicos, sociales, políticos, de dotaciones y en las instituciones. Es posible que los lectores que tienen experiencia en ambos continentes, estas diferencias sean relativamente obvias, pero son muchos los empresarios que han cometido errores estratégicos al ignorarlas.

Se trata de un contraste agregado y general que pretende ser ilustrativo pero permite apreciar las diferencias que condicionan las prácticas responsables, especialmente aquellas que van más allá de lo que serían buenas prácticas universales de gestión. Obviamente que a la hora de preparar su estrategia la empresa debe hacer un análisis más profundo de cómo afectan las diferencias entre el país de origen y el país de la filial.

Dentro de Europa, cada país es diferente, como lo son los países de América Latina. Incluso dentro de cada país hay notables diferencias en el entorno de negocios en las diferentes regiones. Sin embargo, este contraste agregado entre continentes permite apreciar que las responsabilidades de las empresas no solo deben ser diferentes, sino que el mismo concepto de responsabilidad social no es el mismo y juega un papel distinto dentro de la estrategia empresarial y la estructura organizacional. Esto se analiza en más detalle en la sección 3.

Antonio Vives, Socio Principal, CUMPETERE empresa consultora en sostenibilidad.
Profesor Consultor, Universidad de Stanford (EE.UU.).
Revista de Responsabilidad Social de la Empresa/nº 3 septiembre-diciembre 2009. Madrid (pp. 101-129)

Tabla I. Condicionantes de las prácticas responsables en Europa y América Latina

EUROPA	AMERICA LATINA
Contrastes económicos	
• Economías maduras y estables • Consumo generalizado y amplia gama de productos • Buenas infraestructuras • Globalización natural, amplio mercado interno, mercados de exportación abiertos • Ingresos y renta disponible relativamente elevada • Sector privado desarrollado • Políticas económicas relativamente estables • Economía social donde el sector empresarial trabaja con el gobierno, sindicatos y otros actores con razonable armonía	• Economías emergentes y más vulnerables a shocks • Los ingresos condicionan en gran medida el tipo de consumo • Infraestructuras deficientes o inexistentes • Aislamiento de muchos sectores, mercado interno limitado, poco acceso a otros mercados • Ingresos medios bajos • Sector privado desarrollado muy limitado a grandes empresas • Políticas económicas estables pero incompletas y con deficiencias en la aplicación • Parte del sector empresarial ha capturado al gobierno
Contrastes sociales y políticos	
• Nacionalismo empresarial con aceptación social de la empresa extranjera • Recursos humanos capacitados • Menor desigualdad en el ingreso más cohesión social • Población urbana • Instituciones políticas maduras • Seguridad jurídica relativamente garantizada • Servicios públicos de amplia cobertura y razonablemente eficientes • Protección social desarrollada. • La inseguridad ciudadana es un problema en pocas localidades	• Aceptación social de la empresa extranjera es ambivalente y caso por caso • Mano de obra poco cualificada • Grandes desigualdades de ingreso y sociales que generan inestabilidad • Gran contraste entre rural y urbano • Instituciones políticas inestables, coyunturales • Seguridad jurídica es variable e inestable • Servicios públicos con poca cobertura y algunos deficientes • Protección social deficiente e ineficiente. • Inseguridad es un serio problema en muchas localidades
Contrastes de dotaciones	
• Poco territorio, muy explotado y desarrollado • Conservación y protección ambiental es clave. Necesidad de ahorros de recursos, reciclaje, eficiencia • Dependencia de materias primas. Actividades de producción con valor añadido • Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero son obligación de convenios y acuerdos internacionales	• Amplio territorio, con dificultades para aprovecharlo • Menor presión para conservación ambiental. Conciencia es derivada de la falta de acceso • Dependencia de tecnologías externas, poco valor agregado a las exportaciones • Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero no es un problema sentido, puede ser una oportunidad
Contrastes institucionales	
• Políticas nacionales y regionales robustas y coordinadas (laborales, salud, educación, medio ambiente, seguridad social) • Administración pública relativamente eficiente y que rinde cuentas. Presión al buen gobierno • Instituciones públicas maduras • Instituciones de la sociedad civil maduras, desarrolladas y activas • Mercados financieros desarrollados, con incorporación del tema de sostenibilidad • Instituciones supranacionales con mayor estabilidad y confiabilidad • La corrupción existe pero no es rampante • Prioridad en temas de sostenibilidad a nivel europeo • La confianza derivada del Estado de derecho desarrollado • Medios de comunicación activistas en temas de sostenibilidad • Políticas deficientes, cambiantes y con control y seguimiento poco efectivos	• Administración pública con problemas de recursos humanos y financieros. Ineficiencia en el gasto. • Fragilidad en las instituciones públicas • Bajo desarrollo de las instituciones de la sociedad civil con poco activismo en el área de sostenibilidad • Mercados financieros en desarrollo donde la sostenibilidad no es relevante • Instituciones supranacionales prácticamente inexistentes y de poca efectividad • La corrupción en algunos países es un serio problema • Sostenibilidad no es una prioridad • La falta de Estado de derecho genera desconfianza en relaciones comerciales que inducen mayores costes de transacción • Medios de comunicación relativamente ajenos a la sostenibilidad

Ampliado de Vives (2008b)

Podemos destacar algunos elementos de esta lista y sus implicaciones, por ejemplo, ante el menor desarrollo de la sociedad civil y ante la falta de información de los consumidores en América Latina, la empresa recibirá menos presiones. La iniciativa de ser responsable por tanto no se produce por presión externa en este caso. Es necesario desarrollar presiones e incentivos.

Ante las carencias en servicios básicos como salud y educación, la empresa puede verse obligada a proporcionar algunos de esos servicios a sus empleados y a otras partes interesadas (por ejemplos las comunidades en las que opera). Ante los problemas de discriminación y de pobreza, la empresa puede tener que contribuir a reducir la inequidad social para promover la estabilidad social y política. Por otra parte, ante la debilidad institucional, en particular de los gobiernos locales y a veces de los nacionales, las empresas pueden tener que aportar conocimientos, por ejemplo en la administración del entorno de negocios (regulaciones, permisos, etc.). Puede ser más rentable y sostenible para las empresas colaborar con el Estado para hacer las regulaciones y las instituciones más eficientes y efectivas que incurrir en prácticas dudosas para evitar las consecuencias de regulaciones mal diseñadas (sobre los riesgos y oportunidades del papel publico del sector privado, ver Vives 2008c). Esto puede aportar beneficios a las empresas, en términos de aceptación política, de una manera responsable. Sin embargo, estas colaboraciones deben realizarse tomando las mayores precauciones y con la mayor cautela y transparencia para no sufrir el rechazo de la población que percibe a las empresas como manipuladoras del Estado.

Modelo conceptual para el diseño de una estrategia global

El contraste entre los condicionantes de las prácticas responsables en cada país donde opera la empresa constituye el marco de referencia para el establecimiento de las estrategias de la empresa. El contexto institucional, los valores culturales, las necesidades, las expectativas y las percepciones de la sociedad son diferentes y condicionan lo que se consideran responsabilidades de las empresas.

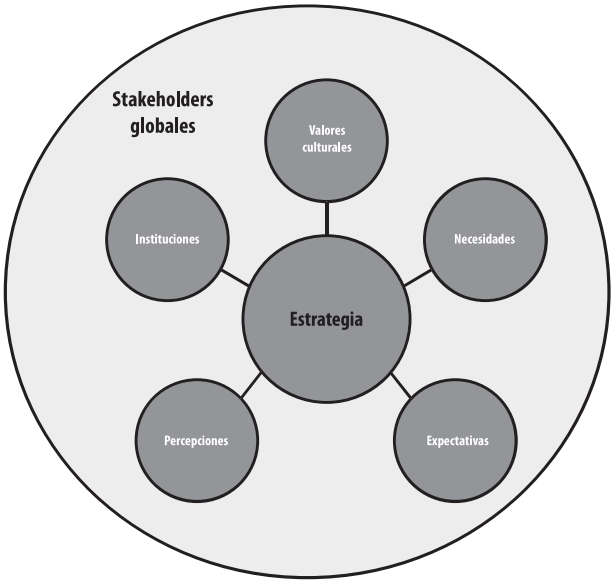
Una empresa multinacional que opera en varios países va tener que adaptar sus prácticas responsables a la realidad prevaleciente en cada país y además compatibilizarlas con su carácter global. Esta empresa no sólo está expuesta a las acciones de las partes interesadas en cada uno de los países en que opera sino que además lo está a partes interesadas que operan en el ámbito multinacional, como lo son por ejemplo instituciones de la sociedad civil de ámbito internacional activas en derechos humanos, cambio climático, etc. e institucio-

Antonio Vives, Socio Principal, CUMPETERE empresa consultora en sostenibilidad.
Profesor Consultor, Universidad de Stanford (EE.UU.).
Revista de Responsabilidad Social de la Empresa/nº 3 septiembre-diciembre 2009. Madrid (pp. 101-129)

nes multilaterales (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Organización de Naciones Unidas (ONU), Organización Internacional del Trabajo (OIT), etc.). No basta con varias estrategias locales coordinadas, estas deben situarse dentro de una estrategia global que tenga en cuenta las posibles omisiones y contradicciones, como se argumenta más adelante.

En este marco se proponen cinco elementos para el diseño de la estrategia, con la superposición de un marco estratégico global, como muestra la Figura I.

Figura I. Estrategia de RSE: Instituciones, valores, necesidades, expectativas y percepciones



Fuente: *Elaboración propia*

Contexto institucional

Aparte de los condicionantes sobre el rol de las prácticas responsables mostrados en la Tabla I, el contexto institucional específico de país determina las influencias que recibirá la empresa, ya sea en forma de aprobación por parte de sus clientes ya sea a través de presiones de otras partes interesadas. La estrategia va a ser implementada en el contexto local y por tanto debe adaptarse a la realidad local empezando con un análisis del contexto institucional en el que operará. A veces, se omite el análisis de este contexto o se hace el supuesto implícito, raramente explicito, de que el contexto no es muy diferente al del

país de origen. La Tabla II muestra de una forma esquemática los principales elementos de este contexto y los impulsores o elementos determinantes de las prácticas responsables.

Tabla Nº II. Diez impulsores de prácticas responsables

• Leyes, regulaciones y su aplicación efectiva	• Mercados financieros desarrollados
• Sociedad civil activa	• Políticas públicas conducentes
• Consumidores y compradores educados	• Influencia del sector privado en el sector público
• Medios de comunicación comprometidos	• Situación en el mercado y necesidad de competir
• Instituciones de supervisión y control	• Gerencia y empleados comprometidos

Fuente: *Elaboración Propia*

Los diez impulsores de las prácticas responsables deben analizarse para determinar la forma y magnitud en que la empresa se verá influenciada. No basta con el tradicional análisis de las partes interesadas, generalmente sesgado hacia empleados, consumidores, comunidad y gobiernos. La empresa debe extender el análisis a todos los elementos, algunos de los cuales son las partes interesadas tradicionales pero que en otros casos van más allá. Estos impulsores o elementos que influyen en el comportamiento responsable de una empresa forman "el mercado de la responsabilidad social empresarial". Este "mercado" está relativamente menos desarrollado en los países de América Latina y condiciona la estrategia, puesto que como se indicó anteriormente, cada país es diferente y se opera dependiendo de la industria o empresa.

Supongamos algunos ejemplos con el propósito es mostrar el caso extremo y por qué es necesario tener muy presente la realidad local:

- Si las leyes y regulaciones son deficientes y/o las instituciones de supervisión de su aplicación son débiles, en este caso las empresas tendrán menos incentivos para ser responsables.
- Si la sociedad civil esta poco desarrollada o es relativamente indiferente a esas prácticas responsables la empresa sentirá pocas presiones.
- Si los consumidores no disponen de información sobre las prácticas responsables o aun teniéndola no la utilizan en sus decisiones de compra (lo cual es muy probable) la empresa verá pocas recompensas o castigos en ese sentido.
- Si los medios de comunicación se preocupan poco de informar sobre las prácticas irresponsables de las empresas y solo informan sobre sus clientes a cambio de ingresos por publicidad no serán un factor de creación de opinión ni de presión hacia la empresa.

- Si los mercados financieros no incorporan los riesgos de las prácticas irresponsables en sus decisiones y no recompensan a las empresas responsables con mejores precios, estas tendrán pocos incentivos.
- Si las políticas públicas no se preocupan de promover prácticas responsables las empresas lo harán posiblemente por voluntad propia. En este caso, si el sector privado ejerce poder sobre el sector público, el Estado estarán en peor situación para exigir responsabilidades al sector privado.
- Si la empresa no está expuesta a competencia nacional o internacional, las prácticas responsables no serán un factor de competitividad, perdiendo uno de los incentivos empresariales básicos.
- Si la dirección de la empresa o sus empleados no se preocupan por promover la responsabilidad en la empresa difícilmente se adoptarán prácticas responsables.

A pesar de resultar una visión relativamente negativa, lamentablemente es la situación que prevalece en muchos países América Latina, donde algunos de estos impulsores o incentivos son muy débiles. Lamentablemente, tanto a nivel agregado como a nivel de países individuales, existe muy poca información estadística sobre estos indicadores. Sin embargo, algunos ejemplos bastarán para ilustrar las deficiencias en los impulsores. Por ejemplo en América Latina, el crédito al sector privado es del 62% del PIB en tanto que en los países de la OCDE asciende al 195% (Banco Mundial 2009 a) y son muy pocas las empresas que cotizan en bolsas de valores y que diseminan información al público. Esto es un indicador del bajo potencial de los mercados financieros de afectar las decisiones de responsabilidad de la empresa (si es que quisieran). En términos de los indicadores de gobernanza, 55% de los países del mundo son percibidos como que tienen mejores instituciones regulatorias y casi el 50% tiene mejores oportunidades de expresar opiniones y exigir responsabilidades. Los países de América Latina están por debajo de la media mundial (Banco Mundial, 2009b).

El análisis de la efectividad de los impulsores ayuda en la asignación de los escasos recursos hacia aquellos esfuerzos donde se reconozca una mayor efectividad, y por ende condiciona la estrategia. Obviamente, la empresa puede decidir implantar prácticas responsables en función de los impulsores que actúan a nivel global o en el país de origen a pesar de que este análisis (considerando el largo plazo) revele pocos incentivos (o castigos) para un comportamiento responsable (o irresponsable).

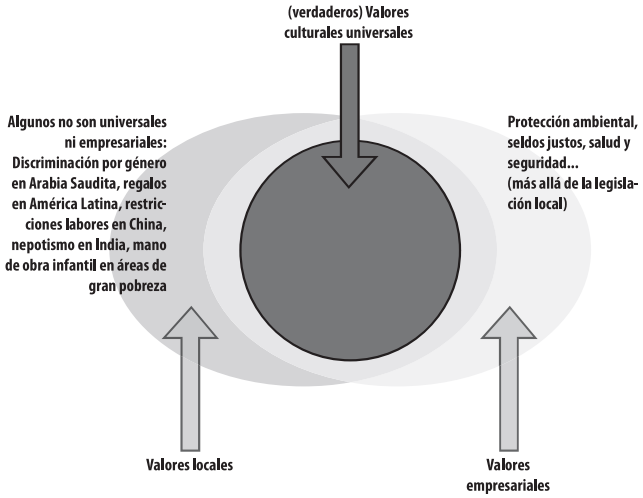
Valores culturales

Uno de los errores más comunes, sobre todo en las multinacionales españolas, ha sido el pensar que por tener idioma común, religión mayoritaria común y alguna parte del origen étnico común, se puede operar de la misma manera en los países de América Latina que en España. Hay algunos autores que alegan que América Latina es suficientemente diferente como para no ser clasificada como "occidental" en el sentido Europeo/Estados Unidos/Canadá (Samuel P. Huntington, citado en Hooker, 2003, pg. 2.). Si bien es cierto que las diferencias de valores con Europa, y en particular de España son mucho menores que con países como China, Japón, Rusia o África Subsahariana, no es menos cierto que las similitudes invitan a la complacencia y a desestimar las diferencias en los valores culturales. Adicionalmente, hay que destacar que dentro de muchos de los países de América Latina hay diversidad de valores culturales, particularmente en aquellos que tienen elevado porcentaje de poblaciones indígenas y afro descendientes.

No se trata de las diferencias en el comportamiento entre los diferentes países, cuyo conocimiento es útil a la hora de hacer negocios dentro del país, sino más bien desarrollar el esquema analítico necesario para diseñar una estrategia para el diseño de las prácticas responsables de la empresa (el lector interesado puede consultar Hooker, 2003, y las referencias en wpweb2.tepper.cmu.edu/culture/refsintro.htm). Obviamente que el comportamiento de sus ejecutivos y su respeto por los valores culturales locales influye sobre la percepción que la sociedad local tiene de la empresa y por lo tanto la estrategia se verá afectadas por estas percepciones.

Para efectos de diseñar la estrategia podemos conceptualizar los valores en tres grandes grupos como se muestra en la Figura II: valores culturales universales, valores de la empresa y valores culturales locales.

Figura II. Valores culturales universales, locales y de la empresa



Fuente: *Elaboración propia*

Hay una serie de valores culturales, que podríamos denominar universales, que son compartidos por la mayoría de ciudadanos. La realidad es que se reducen a unos pocos valores fundamentales y no siempre respetados: (1) Compromiso con una cultura de no violencia y respeto a la vida, (2) Compromiso con una cultura de solidaridad y un orden económico justo, (3) Compromiso con una vida de tolerancia y veracidad, y (4) Compromiso con una cultura de equidad. O en resumen, la Regla de Oro de la Humanidad: "Haz a los demás los que te gustarían que te hicieran a ti", que es un valor expresado, en más o menos las mismas palabras, en todas las grandes religiones (Cristianismo, Judaísmo, Budismo, Confucionismo, Islamismo entre otras) (Kung, 1997).

Estos valores universales son útiles para la empresa pero ofrecen pocas guías para su implementación práctica y la empresa debe articular sus propios valores. Muchas multinacionales tienen estos valores de una forma explícita en su código de conducta y/o de ética (respeto a las personas, a las leyes, costumbres y tradiciones de los países en que operan). Sin embargo muchos de estos valores son valores derivados de la cultura y el ambiente legal en el país de origen. Lamentablemente no todos los valores coinciden y la empresa se encontrara con conflictos. A veces se encuentra con que algunas actividades no están prohibidas en países con menor desarrollo, como por ejemplo algunas formas de contaminación o que forman parte de la cultura local pero están en

contradicción con los valores de la casa matriz, como por ejemplo la discriminación racial o de género, que se supone un valor universal pero sin embargo está muy arraigado en algunas culturas o países. En estos casos en que se presentan conflictos, los ejecutivos locales deben usar sus mejores juicios y buscar los compromisos necesarios junto con la casa matriz. Muchas veces tendrán que ir más allá de las leyes locales, que pueden ser inexistentes o deficientes en áreas de responsabilidad empresarial (Donaldson, 1996). En casos de discriminación por género o en algunas modalidades de regalos podrá tener que anteponer los principios dictados por su responsabilidad global y no aceptar los valores locales.

El ejemplo paradigmático que ilustra estos conflictos y el compromiso necesario es el caso de la mano de obra infantil. En principio si la empresa lleva sus valores a un país con elevados índices de pobreza, rehusará utilizar mano de obra infantil. Es posible que en ese país esté prohibido por la ley. Sin embargo, una empresa responsable se puede encontrar ante un serio dilema. No emplear a las niñas, digamos de 12 años, las puede empujar a sus familias a una situación de mayor pobreza y a ellas a labores menos dignas. Muchas veces las familias trabajan en casa para las empresas (confección por ejemplo) y el no permitir que los niños trabajen, en este caso con sus madres en el entorno familiar, puede tener otras implicaciones sociales y familiares como reducir la cohesión familiar. Una solución puede ser el permitir que los niños trabajen, en condiciones dignas, con el compromiso de que atiendan la escuela, usen los servicios de salud y que la familia reciba educación sobre el uso de ingresos, servicios posiblemente proporcionados por la misma multinacional. Obviamente que este compromiso deberá venir acompañado de una buena campaña de comunicación a nivel nacional y global, considerando la superposición de los *stakeholders* globales, como comentamos más adelante

La empresa debería aplicar el máximo denominador común de los valores culturales de todos los países donde opera, dentro de los principios universales y haciendo los compromisos necesarios en el contexto local, pero dentro de los requerimientos de la responsabilidad global. Pero esto puede ser costoso y la empresa deberá hacer las prioridades necesarias como veremos más adelante.

Expectativas

Las sociedades de los países de América Latina tienen diferentes expectativas sobre el papel de la empresa en general y de la empresa multinacional en particular. Dependiendo del grado de desarrollo del país, de la región en que

opera la empresa y de la prevaleciente ideología política, las expectativas de la sociedad sobre las responsabilidades de la empresa pueden expandirse más allá de la provisión de empleo, del pago de impuestos y la producción de bienes y servicios. Cada vez hay más encuestas que indican que la sociedad tiene expectativas para que las empresas contribuyan a resolver algunos problemas sociales (como parte de su actividad normal) y otras encuestas revelan que algunos ejecutivos consideran que esos problemas constituyen un obstáculo para la operación de la empresa y que la empresa debe actuar (Waggener Edstrom Worldwide, 2009, y McKinsey, 2008), respectivamente).

En general, las empresas multinacionales tienen acceso a recursos y suelen dedicarse a negocios con gran impacto. En un entorno como el de América Latina dominado por micro, pequeñas y medianas empresas (más del 99% de las empresas), las multinacionales, especialmente las más visibles a la población (consumo masivo, infraestructura, banca, etc.) o las que extraen recursos (hidrocarburos, minería, forestales) son percibidas con capacidad (y obligación) para resolver algunos de los problemas que los gobiernos locales no pueden/quieren atender. Ello genera expectativas en la sociedad sobre cuál debe ser la actuación de la empresa. La empresa trata de contrarrestar estas expectativas a través de donaciones, estratégicas o no, y apoyo a causas sociales visibles. Esto permite a la empresa gestionar las expectativas a corto plazo pero difícilmente se satisfarán las altas expectativas generadas. Los consumidores son cada vez más escépticos y ven en estas actividades tácticas escapistas de las verdaderas responsabilidades. La empresa puede verse forzada a proporcionar algunos servicios a la población afectada, expandir los beneficios sociales a sus trabajadores y a veces a la comunidad. Estas acciones deben enmarcarse dentro de una estrategia de prácticas responsables sistemática de la empresa. Y si bien la estrategia no debe manipular las expectativas, debe gestionarlas en el mejor sentido de la palabra, con acciones integradas y un buen programa de comunicación interno y externo. Inclusive pueden ser necesarias alianzas con otras empresas y con organizaciones de la sociedad civil para poder mejorar el impacto de las acciones y contrarrestar algunas percepciones (que comentaremos más adelante). En algunos ambientes hostiles a la empresa privada, esto puede contribuir a mejorar la aceptación política y mejorar la estabilidad social.

No se trata de emprender actividades para satisfacer todas las expectativas de la sociedad, lo cual puede ser sumamente costoso pero resulta necesario que, como parte de su estrategia, la empresa analice las expectativas y tome las medidas que considere pertinentes. Pretender que no existen no es una opción.

Necesidades

Las expectativas de la sociedad de los países de América Latina en cuanto al papel de sus empresas están íntimamente ligadas a las grandes necesidades insatisfechas, la mayoría de las cuales se deben a carencias de recursos, pero muchas veces a fallos del Estado y de los gobiernos.

La Tabla III lista algunos indicadores seleccionados de desarrollo con el objeto de dar una impresión de cuáles pueden ser las necesidades de los países y las diferentes prioridades relativas de la sociedad. Permite apreciar, por ejemplo, que las acciones en reducción de pobreza y sus causas/consecuencias (empleo estable, educación, salud, etc.), participación de la mujer en la actividad económica, mejora de la efectividad del gobierno, entre otras, deberían ser más tenidas en cuenta que otras actividades que se consideran relevantes en los países de origen (cambio climático, información, gobierno corporativo, etc.) que tienen poco impacto sobre estas necesidades. Si bien presentamos información solo para los países de mayor desarrollo que en donde las multinacionales suelen ubicarse, la situación es solamente más apremiante para los demás países. No se pretende hacer un análisis exhaustivo del grado de desarrollo relativo, sino ilustrar, con algunos indicadores claves en que las empresas tienen alguna influencia, su situación relativa a efectos de mostrar que las estrategias empresariales de responsabilidad deben ser adaptadas a las necesidades locales.

Tabla III. Algunos indicadores de desarrollo

	España	Argentina	Brasil	Chile	México
Índice de infraestructura (máx. 7)	5.2	3.4	2.9	5.1	3.6
Educación formal (años)	7.5	8.7	4.5	7.3	7.3
Analfabetos (%)	2.0	2.8	11.4	4.3	9.4
Participación de la mujer en el mercado laboral (% sobre el hombre)	65	68	70	51	49
Pobreza (% de personas que viven con menos de $2/día)	0	23.0	21.2	9.6	20.4
Acceso a saneamiento (%)	100	91	75	91	79
Desigualdad en el ingreso (índice GINI) (cero representa total igualdad de ingresos)	34.7	51.3	57.0	54.9	46.1
Efectividad del gobierno (encuestas en diferentes grupos de la población)	80	49	52	85	60

Fuente: *World Competitiveness Report, Human Development Report, World Bank Governance Indicators*

Antonio Vives, Socio Principal, CUMPETERE empresa consultora en sostenibilidad.
Profesor Consultor, Universidad de Stanford (EE.UU.).
Revista de Responsabilidad Social de la Empresa/nº 3 septiembre-diciembre 2009. Madrid (pp. 101-129)

Anteriormente se mencionó que en principio la satisfacción de estas necesidades no es responsabilidad de la empresa, no obstante podría beneficiarse si mejorara el desarrollo del país, en cuyo caso sería recomendable tenerlas en cuenta. Como en el caso de las expectativas, el análisis de estas necesidades y el potencial de contribución de la empresa forman parte del proceso de preparación de la estrategia de prácticas responsables.

Percepciones

Junto con las expectativas y necesidades, también son determinantes las percepciones. La estrategia de responsabilidad de la empresa no puede hacerse en abstracción de las percepciones que la sociedad local, incluyendo los gobiernos, tengan de las empresas extranjeras en general y de la empresa en particular. Muchas veces las percepciones pueden ser equivocadas, pero son reales, y la sociedad actúa sobre ellas. De allí la importancia de que la empresa las conozca, a través de consultas de doble vía con las partes interesadas clave.

La percepción de la empresa privada varía de país a país y también puede variar con la situación política y el ciclo económico. Según las encuestas de Latinobarómetro (Latinobarómetro, 2008) la confianza en el sector privado es modesta con un 41% que confían "algo" y "mucho" en las empresas y un 44% en los empresarios. Estos datos se han mantenido estables en los últimos tres años y aunque no parezcan altos, está por encima de la confianza en los poderes públicos, pero por debajo de la iglesia y de los medios de comunicación.

La percepción de quienes son los corruptos también arroja luces sobre la percepción de las empresas. Según el reciente informe de Transparencia Internacional (Transparencia Internacional, 2009), el 34% de los encuestados en América Latina cree que los políticos son los más corruptos, en contraste con solo el 5% que cree que los más corruptos son los empresarios. En Europa el 23% cree que son los empresarios los más corruptos (posiblemente porque son menos los que creen que son los políticos los más corruptos). En cuanto al origen de las empresas, la empresa española es percibida en América Latina como la segunda más corrupta, sólo mejor que la empresa china (Transparencia Internacional (2008). Cierto o falso, es la percepción.

La percepción del país de origen de la multinacional (no la empresa si no el país en general) también afecta las percepciones de las empresas. Según el reciente estudio del Instituto de Análisis de Intangibles sobre la reputación de España, es en la región de América Latina donde su reputación es menor (con grandes diferencias entre países) (Instituto de Análisis de Intangibles, 2009),

teniendo mejor reputación en el resto de Europa y países de Asia. No obstante, de acuerdo a Latinobarómetro, su nivel de aprobación es del 62%, y aunque ha ido disminuyendo en los últimos tres años, se mantiene por encima de la percepción de Estados Unidos que en el 2008 alcanzo 58% (Latinobarómetro, 2008). Obviamente que varía de país a país con un máximo en Republica Dominicana del 88% y un mínimo en Panamá del 32%. Según una encuesta mundial a casi 4.500 personas, el 50% expresa confianza en las empresas multinacionales españolas en tanto que para el Reino Unido lo hace el 68% y para Alemania lo hace el 72% (Edelman, 2009).

Por diversas razones las multinacionales españolas se enfrenta a percepciones que presentan retos mayores que para las multinacionales de otros países (Adaptado de Vives, 2008b):

Sector

Un gran número de las multinacionales españolas que operan en América Latina lo hacen en servicios públicos, ya sean servicios de infraestructuras o servicios financieros. En ambos casos, sus impactos son muy amplios, más allá de sus clientes directos. Los servicios de infraestructura son sectores con alta sensibilidad política y considerados en muchos casos como un derecho de la población. En el pasado eran servicios prestados por empresas públicas no acostumbradas a recuperar la totalidad de los costes y sí a operar con una gran ineficiencia e ineficacia. Por diversas razones de carácter político o económico, la participación extranjera en estos sectores se ha visto desacreditada, poniendo aun mayor presión al comportamiento responsable de las empresas que todavía operan en la región. Adicionalmente, son sectores en los que la recuperación de las inversiones ocurre en el largo plazo y por ello la responsabilidad empresarial debe verse en con este mismo horizonte temporal. En el caso de los servicios financieros, también son susceptibles a las interferencias políticas, sobre todo a acusaciones de lucro "excesivo". En algunos casos estas empresas tendrán que demostrar su solidaridad con sus acreedores y deudores y destacar sus prácticas financieras responsables.

Percepción de "reconquista"

La empresa española desembarcó en América Latina en masa, con grandes inversiones en la gran mayoría de los países en los que entró, particularmente en los años noventa, coincidiendo con el *boom* económico de España. El desembarco fue percibido por muchos como el inicio de la "reconquista" de América. Para algunos empresarios, su éxito en España era reciente y consideraron

Antonio Vives, Socio Principal, CUMPETERE empresa consultora en sostenibilidad.
Profesor Consultor, Universidad de Stanford (EE.UU.).
Revista de Responsabilidad Social de la Empresa/nº 3 septiembre-diciembre 2009. Madrid (pp. 101-129)

una excelente oportunidad de aplicar esos éxitos en mercados donde no sólo tenían la ventaja comparativa del idioma y la cultura, sino además mercados con un desarrollo menor, en una coyuntura supuestamente favorable para la participación privada. Sin embargo, algunos ejecutivos ignoraron el valor del conocimiento y la experiencia local. Esto trajo como consecuencia que el comportamiento de algunos inversores fuera percibido como el de los nuevos conquistadores que dio lugar a movimientos de rechazo. Este rechazo fue más fuerte con empresas españolas que con empresas de otros países, por ejemplo las de origen sajón, precisamente porque por el vínculo del idioma y la cultura hay unas expectativas mayores hacia las empresas españolas que hacia otras.

Éramos iguales

Hasta los años sesenta algunos países de América Latina tenían un mayor desarrollo relativo que España, los movimientos migratorios se producían de España hacia América y las remesas viajaban de América hacia España. Con la apertura económica de España y el ingreso en la Unión Europea, el desarrollo de España se aceleró, convirtiéndose en la novena economía mundial. América Latina se ha quedado atrás en casi todas las medidas de desarrollo económico y social, lo cual produce en algunos países un mayor resentimiento hacia la empresa española, a veces alentada por algunos políticos y por otros intereses ulteriores.

El análisis de estas percepciones debe formar parte del proceso de preparación de la estrategia. En el caso de la empresa española la estrategia debe incluir el acercamiento al país de acogida, un esfuerzo por conocer, valorar y respetar a sus contrapartes nacionales. El hecho de tener una lengua y rasgos culturales comunes hace suponer que nos conocemos, y puede no ser así. Por lo expresado arriba, se requieren esfuerzos adicionales porque la percepción del daño que te hace alguien culturalmente cercano es mayor. Por todo esto, para la empresa española la responsabilidad puede ser mayor que en el país de origen y mayor que la de empresas extranjeras de otros países operando en la región.

Diseño de una estrategia local en un contexto global

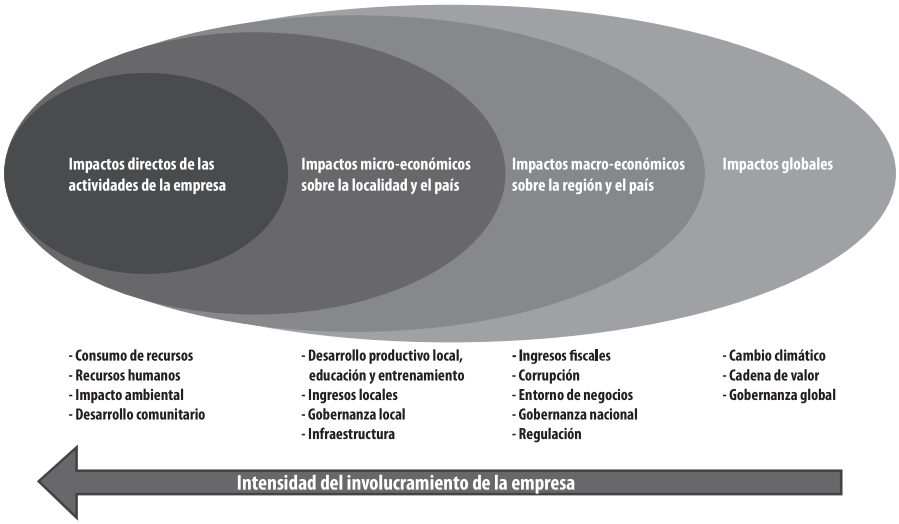
Después de la discusión precedente puede parecer que todo es responsabilidad de la empresa cuando obviamente no es así. Es importante considerar todas las oportunidades de mejorar la situación de la empresa a través de prácticas responsables pero sin dejar de ser realistas. La empresa tiene recursos limitados, sobre todo financieros y humanos, y será necesario priorizar. Es necesario acotar las posibilidades, primero en función la decisión estratégica sobre el papel de la empresa en cuestión en el país y en las siguientes seccio-

nes considerando la relevancia de las acciones para el negocio y la posibilidad de potenciar las acciones a través de alianzas.

¿Hasta dónde llega la responsabilidad de la empresa multinacional?

La Figura III ilustra las áreas de involucramiento de la empresa dentro de su ámbito de acción (los óvalos y sus categorías son meramente indicativos de áreas de actuación ya que se trata de un esquema continuo).

Figura III. ¿Hasta dónde llega la responsabilidad de la empresa?



Fuente: *Elaboración propia, basado en Alcan (2006)*

Sin duda, la empresa es responsable del impacto de sus actividades (primer óvalo de la izquierda). A medida que nos movemos hacia la derecha, los asuntos se van expandiendo en ámbito de acción y la participación de la empresa puede ser menor. La intensidad de participación en cada ámbito dependerá de la estrategia de la empresa, de su posición global, del compromiso con el país y la región en que opera, entre otras cosas. Hay empresas multinacionales que, por estrategia y/o por el mercado que atienden, quieren ser lideres en temas de cambio climático, no sólo a nivel interno sino en la gobernanza global. Este sería el ejemplo de empresas de aviación o de hidrocarburos, a sabiendas que la claridad en las reglas a largo plazo les permite planificar mejor el negocio (ver cuarto óvalo). Otras empresas pueden aprovechar mejor sus ventajas competitivas si existe una aplicación eficiente de las regulaciones, por ejemplo a través de iniciativas colectivas para erradicar la corrupción (Vives, 2008c) o con el gobierno fortaleciendo las entidades reguladoras (ver tercer óvalo). Hay

otras empresas que operan en regiones de bajo desarrollo económico local (por ejemplo las extractivas) que tienen que contribuir a mejorar ese desarrollo, promoviendo por ejemplo, la creación de empleo, la salud y la educación, no necesariamente por obligación ni tampoco por altruismo, sino porque la comunidad local les suministra recursos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa como son recursos humanos formados y saludables o trabajadores autónomos que presten ciertos servicios, etc.

Algunas empresas pueden observar fallos en el cumplimiento de las responsabilidades del gobierno local que hacen que la población, al ver sus necesidades básicas insatisfechas, la emprendan contra la empresa asumiendo que es su responsabilidad puesto que se percibe como más poderosa que el gobierno local, y por tanto la que debe asumir la responsabilidad. Este es el caso de una empresa con una posición dominante en la región o en un mercado en particular y que genere grandes beneficios. Puede ser de interés de la empresa apoyar al gobierno local en la gestión de los recursos financieros que la propia empresa genera al territorio en cuestión (regalías, impuestos, donaciones) a fin de mejorar los servicios a la comunidad (segundo óvalo). En este caso, igualmente, con mucha precaución para no ser tachado de manipulador de las organizaciones gubernamentales.

Otras empresas operan en áreas donde la infraestructura es deficiente (por ejemplo, transporte, agua o energía) y cuya solución va más allá de la capacidad del Estado. Puede ser beneficioso para la empresa extender algunos de sus servicios a la población (agua y energía en una refinería, por ejemplo o la pavimentación de una vía de acceso para mejorar el transporte de sus vehículos y de sus trabajadores). Algunas operan en áreas con altos niveles de inseguridad ciudadana y dependen de la afluencia de clientes (áreas turísticas), por lo que les puede convenir apoyar a las instituciones locales y crear fuentes de sano entretenimiento, desarrollo ocupacional para jóvenes en riesgo, programas educativos, etc. por el bien de la comunidad y por preservar el entorno en el que opera, que es crítico para su propia rentabilidad.

¿Hasta dónde llega la responsabilidad de la empresa? La empresa debe priorizar. La línea que define hasta donde se debe involucrar la empresa en asuntos que en su país de origen pueden no ser principales para el negocio, en una decisión estratégica, que puede cambiar dependiendo de las circunstancias del país, de su situación política y socio-económica y de la situación de la misma empresa. Algunas responsabilidades son ineludibles, pero pronto se entra en un área donde hay opciones y corresponde a los ejecutivos de la empresa

tomar la decisión hasta dónde es conveniente involucrarse, dependiendo del impacto que crean que tendrá sobre sus actividades; sus costes y sus beneficios; de sus objetivos y relaciones con en el país; y de su estrategia global.

Prioridades

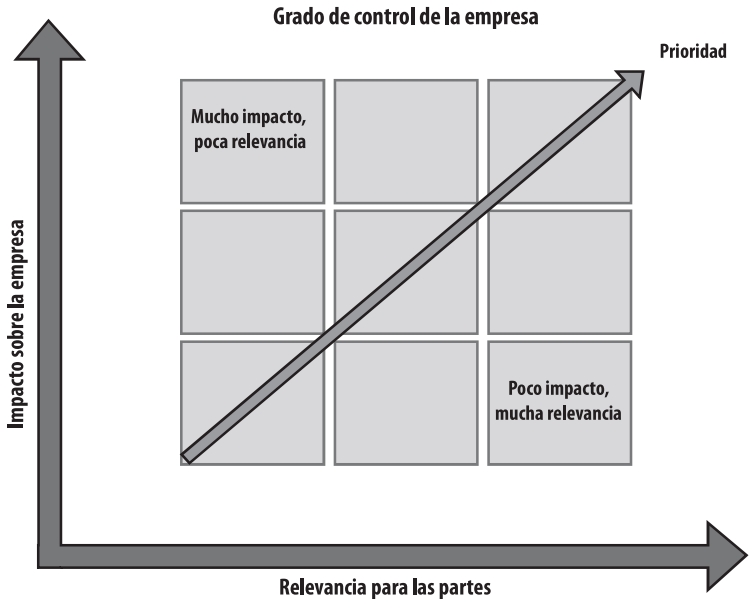
No todos los buenos deseos se pueden convertir en realidad y la empresa se enfrenta a limitaciones y debe establecer prioridades. El análisis precedente ha establecido el marco de posibles intervenciones y después deben establecerse las prioridades. Es posible, pero poco probable, que la empresa pueda hacer un análisis de coste-beneficio de cada una de las prácticas responsables que considera estratégicamente importantes. Es muy posible que no disponga de la información necesaria para una análisis cuantitativo, ya que los sistemas de información de que disponga puede que no estén lo suficientemente desarrollados para recopilar esa información y porque muchos de los beneficios son intangibles y en el largo plazo. Este análisis también puede tener un elevado costo, sin embargo no es suficiente para no tomar las decisiones necesarias.

Una posibilidad es llevar a cabo un análisis cualitativo/cuantitativo del impacto que estas prácticas pueden tener sobre la empresa en función de la reacción de las partes interesadas y de la misma visión estratégica que tiene la empresa. El análisis debe incluir la relevancia de las acciones, la relevancia para las partes interesadas, las limitaciones de los recursos humanos, las capacidades financieras, la necesidad de consistencia en el tiempo, las prioridades cambiantes y la posibilidad de llevarlas a cabo en alianzas, entre otras.

Un ejemplo muy pragmático son las matrices de materialidad que preparan Ford y Starbucks, donde en un eje colocan la relevancia para las partes interesadas y en otro el impacto sobre la empresa, con la superposición del grado de control que la empresa tiene, como se puede ver de forma muy simplificada en la Figura IV (ver las matrices de materialidad en Ford, 2009, y Starbucks, 2009).

Antonio Vives, Socio Principal, CUMPETERE empresa consultora en sostenibilidad.
Profesor Consultor, Universidad de Stanford (EE.UU.).
Revista de Responsabilidad Social de la Empresa/nº 3 septiembre-diciembre 2009. Madrid (pp. 101-129)

Figura IV. Matriz de materialidad



Fuente: *Elaboración propia (basado en Ford, 2009, y Starbucks, 2009).*

Este análisis se podría hacer para cada grupo de partes interesadas y en función de esto establecer las prioridades para ese momento. A primera vista, puede parecer que de este análisis se concluye que todas las actividades son susceptibles de participación por parte de la empresa, sin embargo, una vez más se debe priorizar. Por ejemplo, de este análisis, Starbucks concluyó el análisis para el 2009 con cinco prioridades y varias actividades dentro de cada una. Una prioridad fue las prácticas responsables en la compra de café, y dentro de ella estableció tres actividades: los precios que paga a los agricultores, el respeto a los derechos humanos y la disponibilidad sostenible de café de alta calidad (se puede ver la matriz de materialidad en: www.starbucks.com/aboutus/csrreport/en/pdf/ MaterialityMatrix1-29-06.pdf)

Estrategia global

La estrategia local se debe enmarcar en el contexto de la estrategia de la casa matriz y de los otros países donde opera la empresa, pero no tiene que ser la misma en cada caso. Como veíamos en la discusión sobre los valores culturales, algunos elementos deben ser comunes, y debería implementar los estándares más altos de cada país en todos los países, independientemente de si es una exigencia legal o expectativas a satisfacer las partes interesadas locales.

Sin embargo, el entorno competitivo, los recursos y otra multitud de razones hará que no sea posible en todos los casos y la empresa tendrá que gestionar sus prioridades de tal manera que se maximice la efectividad de sus inversiones en prácticas responsables y, lógicamente, el retorno "social" no es el mismo en cada país. Cualquier adaptación o compromiso deberá tener en cuenta la superposición de las partes interesadas globales, con su correspondiente análisis de relevancia global.

Obviamente, establecer las prioridades es la parte más difícil de la estrategia, ya que habrá que resolver múltiples conflictos ente lo que muestran cada uno de los condicionantes presentados. Por ejemplo, es posible que del análisis de relevancia en un país se concluya que la empresa no necesita preocuparse mucho por pagar salarios justos u otorgar beneficios laborales. La sociedad civil local no lo demanda, a los clientes no les llega la información, la legislación solo requiere cumplimiento con sueldos mínimos y solo regula algunos beneficios (y en ninguno de los dos casos es capaz de supervisar su cumplimiento), la empresa opera en una zona de alto desempleo y los trabajadores tienen poco poder de negociación. Sería altamente deseable que pagase salarios justos en todos los países, sin tener que hacer ningún tipo de análisis, sencillamente por justicia social, pero lamentablemente no todas las empresas piensan así y aprovechan las circunstancias (esta visión puede resultar miope y en el futuro contraproducente, por eso es tan importante la visión a largo plazo e incluyente en cuanto a las partes interesadas). Pero a nivel global pueden recibir presión de partes interesadas, por ejemplo una ONG global, que podría denunciar estas prácticas, con impacto sobre los consumidores en otros países o cuando poco sobre su reputación global. Tratándose de una empresa multinacional es más probable que esté en el radar de estas instituciones que las empresas locales y sea más sensible a estas presiones.

El problema es sumamente complejo y su solución está determinada por las circunstancias de cada empresa, incluyendo su estrategia organizacional y operativa global. Algunas empresas operan como empresas multi-domésticas donde cada una de las empresas del grupo es relativamente autónoma en su estrategia y productos. Otras operan como empresas globales donde las empresas locales tienen poca autonomía y operan en base a productos y estrategias de la casa matriz. Las empresas que operan como transnacionales, con productos y estrategias globales, pero en las que las empresas locales tienen autonomía de acción, tienen características de ambas. En un estudio empírico sobre prácticas responsables en empresas con estas tres características se concluyó que el factor determinante en las estrategias de responsabilidad son,

primero, las estrategias de productos y, mercados y, segundo, por la estrategia organizacional, más que por un análisis consciente de lo que debería ser la estrategia de responsabilidad en cada caso. El estudio es relativamente limitado por el tamaño (89 empresas), localidad de la muestra (México) y por las prácticas responsables analizadas (creación de empleo como responsabilidad local, medio ambiente como global y desarrollo comunitario y causas sociales como mixtos) lo que puede sesgar las conclusiones. (Husted y Allen, 2006). El análisis que se propone es este artículo es más sistemático y más específico que el observado en la práctica.

Alianzas

Regresando al ejemplo del ejecutivo presentado al comienzo, después de hacer un análisis de la situación reconoce que algunos de los problemas exceden su capacidad de actuación pero observa que el problema no afecta solo a su empresa si no también afecta a otras empresas. ¿Por qué debería ser su empresa la que contribuya a resolverlos? Serán muchas las empresas que piensen que es más fácil ser un polizonte (free rider) que pagar el billete o lo que es lo mismo, asumir la responsabilidad y en definitiva incurrir en los costes de la inversión. Si todas las empresas pensaran así, no hay viaje y no vamos a ninguna parte. La solución podría estar en las acciones colectivas. ¿Por qué no aunar esfuerzos entre varias empresas o a sus asociaciones, y mejorar la capacidad de respuesta, involucrando a gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil?

Por ejemplo, varias empresas proveedoras de bienes para agua y alcantarillado enfrentaban frecuentes demandas de sobornos para obtener contratos. Al negarse a pagarlos, terminaban perdiendo los concursos de adjudicación de contratos frente a las empresas menos escrupulosas, con el consecuente perjuicio económico para las empresas que mantenían un comportamiento ético y responsables. Varias de estas empresas, algunas multinacionales con origen en América Latina, decidieron juntarse en esta alianza anticorrupción y con su poder combinado y el apoyo de Transparencia Internacional establecieron reglas de juego que todos ellos obedecerían. Poco a poco las empresas irresponsables y los funcionarios que exigían sobornos han ido saliendo a la luz pública y se ha reducido el problema de corrupción en este entorno específico.

Estas alianzas con otras empresas y/o con organizaciones de la sociedad civil permiten que la intervención tenga legitimidad e independencia si los socios tienen buena reputación. A través de las alianzas se consigue una ejecución eficaz y eficiente en los temas en los que las empresas no tienen experiencia

directa y son más transparentes y menos susceptibles a despertar sospechas infundadas. Se consigue que sea más continua en la ejecución, seguimiento y control; y, en el mejor de los casos es posible obtener más recursos. Muchas veces lo que se requiere –más allá de destrezas específicas– es una buena gestión de procesos, disciplina, continuidad, seguimiento y control, en aquello en lo que las empresas generalmente tienen ventaja comparativa sobre los gobiernos. Algunas veces bastaría con el aporte de recursos humanos, como el voluntariado de los ejecutivos para apoyar ciertas actividades. Otras veces será necesario el aporte de los sistemas de información o de gestión de las empresas.

Estas alianzas permiten a la empresa expandir su ámbito de acción, para su propio beneficio, y puede contribuir además a contrarrestar las percepciones negativas que mencionábamos anteriormente.

Comentarios de cierre

Este artículo presenta un modelo conceptual de aplicación práctica para la preparación de una estrategia para las prácticas responsables en los países de América Latina para una empresa multinacional. La estrategia debe adaptarse a las instituciones, valores, necesidades, expectativas y percepciones en el contexto local, teniendo en cuenta que se opera dentro de un contexto multinacional. El modelo ofrece una guía de ruta y detalla las consideraciones a tener en cuenta para determinar la estrategia global y seleccionar las actividades prioritarias dentro de las limitaciones que enfrenta la empresa.

Puede ser una guía para conceptualizar la estrategia o bien un modelo para ser seguido en detalle. Su uso dependerá de los objetivos y recursos de la empresa, pero ofrece orientaciones para enfocar el análisis y evolucionar de una estrategia importada a una adaptada a la realidad local; de una estrategia reactiva a una estrategia proactiva; de una estrategia improvisada a una estrategia sistemática y de una estrategia coyuntural a una estrategia de largo plazo.

Conviene enfatizar que esta estrategia sobre prácticas responsables es parte integral de la estrategia global de la empresa y deben preparase de forma conjunta. De hecho, es la estrategia empresarial global la que condicionará la factibilidad de implementar la parte de responsabilidad social y ambiental. Es posible que durante la transición hacia una estrategia integrada se pueda preparar una estrategia de responsabilidad independiente, para ir afinando las intervenciones, pero mientras más separada esté, menos apoyo interno se conseguirá y se verá como algo no sostenible desde el punto de vista finan-

Antonio Vives, Socio Principal, CUMPETERE empresa consultora en sostenibilidad.
Profesor Consultor, Universidad de Stanford (EE.UU.).
Revista de Responsabilidad Social de la Empresa/nº 3 septiembre-diciembre 2009. Madrid (pp. 101-129)

ciero. Será necesario entonces un gran esfuerzo de comunicación interno que la empresa se puede ahorrar si desde un principio se asimila dentro de una estrategia integrada.

Referencias Bibliográficas

[1] Alcan (2006) Sustainability Report 2005. www.alcan.com

[2] Banco Mundial (2009a) World Development Indicators, Washington. devdata.worldbank.org/data-query (accesado septiembre 2009).

[3] Banco Mundial (2009b) Worldwide Governance Indicators Project. Washington. http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp (accesado septiembre 2009).

[4] Bird, Frederick, y Smucker Joseph, (2006) "The Social Responsibilities of International Business Firms", *Journal of Business Ethics*, No. 73, (págs. 1-9).

[5] Bird, Frederick y Velasquez, Manuel, editores (2006) *Just Business Practices in a Diverse and Developing World: Essays on International Business and Global Responsibilities*, Palgrave MacMillan, Nueva York.

[6] Blazquez, Pablo, (2008) *¿Cómo se comportan nuestras empresas en Latino América?* www.serresponsable.es, disponible en www.iarse.org/new_site/downloads/empresas-en-latinoamerica.pdf (accesado agosto 2009)

[7] Casado, Fernando y Roser, Isabel, (2009) La RSE de la empresa española en América Latina: Una mirada al Patronato de la Fundación Carolina, Fundación Carolina, Madrid.

[8] Donaldson, Thomas, (1996) "Values in Tension: Ethics Away from Home", *Harvard Business Review*, Sep-Oct. (págs. 48-62).

[9] Edelman (2009) 2009 Edelman Trust Barometer, Edelman, New York. www.edelman.com/trust/2009 (accesado septiembre 2009).

[10] Ford Motor Company (2009) 2008-2009 Sustainability Report. www.ford.com/microsites/sustainability-report-2008-09/default (accesado agosto 2009).

[11] Global Research Education Network, (2008) *Corporate Citizenship Around the World*, Global Education Research Network y Boston College, www.bcccc.net

[12] Hooker, John (2003) *Working across cultures*, Stanford University Press, Stanford.

[13] Husted, Bryan W. y Allen, David B. (2006), Corporate Social Responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches, *Journal of International Business Studies*, No. 37 (págs. 838-849).

[14] Instituto de Analisis de Intangibles (2009), La Reputación de España en el mundo, Madrid.

[15] Kung, Hans (1997), *A Global Ethic for Global Politics and Economics*, Oxford University Press, New York.

[16] Latinobarometro (2008), *Informe 2008*, Noviembre, Santiago de Chile, www.latinobarometro.org

[17] McKinsey And Company (2008), "From risk to opportunity: How global executives view sociopolitical issues" McKinsey Global Survey Results. *McKinsey Quarterly*, Octubre.

[18] Scott, W. Richard, (2008), *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, 3ra. edición, Sage Publications, Los Angeles.

[19] Starbucks (2009) *2008 Corporate Responsibility Report*, www.starbucks.com/sharedplanet/customGRPage.aspx (accesado agosto 2009)

[20] Transparencia Internacional (2008), *Bribe Payers Index 2008*, diciembre. http://www.transparency.org/news_room/in_focus/2008/bpi_2008

[21] Transparencia Internacional (2009), *Barómetro Global de la Corrupción 2009*, junio. www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/gcb/2009

[22] Van Tulder Rob y Van der Zwart, Alex (2006), *International Business-Society Management: Linking corporate responsibility and globalization*, Routledge, Londres.

[23] Vives, Antonio, (2009a) "Empresa privada, desarrollo y los Objetivos de Desarrollo del Milenio: Ampliando la visión", en *¿Pueden las empresas contribuir a los Objetivos de Desarrollo del Milenio? Claves para comprender y actuar*, Maria Prandi y Josep Lozano, Coord., ESADE, Barcelona (págs. 51-55).

[24] Vives, Antonio, (2009b) "Hasta donde llega la Responsabilidad", en *Nombres Propios 2008*, Fundación Carolina, Madrid (págs. 69-74).

[25] Vives, Antonio (2008a) "Corporate Social Responsibility: The Role of Law and Markets". Symposium on Law and Economic Development in Latin America. *Chicago-Kent Law Review*, Vol. 83, No. 1 (págs.199-229).

[26] Vives, Antonio, (2008b) "El papel de la RSE en América Latina: Diferente al de Europa?" en América Latina, España y la RSE: *Contexto, Perspectivas y Propuestas*, Ramón Jáuregui, Coord., Fundación Carolina, Madrid (págs. 63-77).

[27] Vives, Antonio, (2008c) "¿Es nuestra Responsabilidad?, *Harvard Business Review América Latina*. Abril. (págs. 50-54).

[28] Waggener Edstrom Worldwide (2009), *The Opportunity (and Risk) of doing Good: Consumer views on the role of business in society*, Julio, www.waggeneredstrom.com

[29] White, Allen (2008) *Culture Matters: The Soul of CSR in Emerging Economies*, Business for Social Responsibility, Julio. www.bsr.org

[30] Wood, Donna J., Logdson, Jeanne M., Lewellyn Patsy G., y Davenport, Kim, (2006) *Global Business Citizenship: A Transformative Framework for Ethics and Sustainable Capitalism*, M.W. Sharpe, New York.