



"Contribuciones a la Economía"  
es una revista académica mensual  
con el Número Internacional Normalizado  
de Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8360

**Marzo 2008**

## **LA GLOBALIZACIÓN, LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL CAPITALISMO**

**Dr. Hernán Murdock**

---

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

**Murdock, H.:** *"La Globalización, la Responsabilidad Social y el Capitalismo "* en Contribuciones a la Economía, marzo 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008a/>

---

### **Resumen**

La globalización ha cambiado de manera radical la administración de empresas. Aunque el capitalismo como fuerza impulsora de la globalización ha sido criticado por la desigualdad económica y otros efectos negativos que han surgido, no es incompatible con la responsabilidad social empresarial. Muchos aceptan que es importante evaluar a las empresas no solo en cuanto a los resultados financieros obtenidos, sino también la manera en que esos resultados fueron realizados. Lo que hace falta es el desarrollo

de estrategias empresariales más enfocadas a la búsqueda de soluciones y oportunidades para todos los interesados dentro de los confines de la ética, la igualdad y la justicia para todos los afectados.

### **Abstract**

Globalization has dramatically changed how businesses are managed. Although capitalism as a major enabler of globalization has been criticized for creating economic inequality and other negative impacts, it is not incompatible with corporate social responsibility. It is widely accepted that corporations must be evaluated not only by their financial results but also by the way those results were obtained. What is needed is the development of business strategies that are more focused on the search for solutions and opportunities for all stakeholders and to operate within the confines of ethics, fairness and justice for all those affected.

## **La Globalización, La Responsabilidad Social y el Capitalismo**

El intercambio comercial entre tribus, reinos y países ha existido por miles de años, pero la globalización ha aumentado las actividades comerciales en los últimos 20 años de manera espectacular. Esta dinámica ha cambiado de manera radical la administración de empresas ya que la mano de obra, la materia prima y el capital pueden tener su origen, y se destinan, a cualquier parte del mundo. Asimismo, ha surgido la necesidad de mejorar la manera en que se define el éxito y como medir el rendimiento empresarial. Molina (1993) señala “los mercados globales imponen una necesidad apremiante: identificar y poner en marcha nuevas prácticas gerenciales, capaces de brindar beneficios a corto plazo, pero además y sobre todo, de mantenerlos, reafirmarlos y elevarlos en un largo horizonte de tiempo.” La responsabilidad social empresarial (RSE) nos ayuda a definir diferentes maneras de medir el desempeño empresarial y alcanzar las expectativas de la sociedad.

A nivel macroeconómico, la necesidad de crear empleo para todos los que quieran trabajar es universal. Igual lo es la necesidad de los gobiernos de tener los fondos suficientes para desarrollar la infraestructura que eleve el nivel de vida de su población. En fin, todos los países quieren vivir en un mundo de prosperidad, salud y paz y para ello se requiere una economía dinámica y progresista. El reto es como alcanzar ese ideal y que papel debe jugar cada individuo para contribuir al alcance de esos objetivos.

El capitalismo es un sistema económico que perdura a pesar de sus limitaciones. Se ha mostrado capaz de satisfacer muchas de las necesidades humanas y sin demasiados obstáculos los participantes económicos producen lo que

tiene demanda. Estos productos y servicios son a su vez vendidos a precios que el mercado tolera hasta que cambie la oferta o demanda y el ciclo comienza nuevamente en busca del equilibrio. A pesar de su flexibilidad y objetivo noble de satisfacer la demanda del consumidor, el capitalismo tiende a crear ganadores y perdedores. Esta característica es problemática no solo para los perdedores pero al largo plazo lo es también para los ganadores, porque entonces el desarrollo no es económicamente sostenible ni socialmente equitativo.

### **Los Accionistas (Stakeholders)**

A todos los participantes en el proceso económico se les llama accionistas o interesados (stakeholders en inglés) ya que tienen un interés y afectan, o se ven afectados, por las actividades de las empresas. Aquellos accionistas que tienen un interés económico en la empresa, y sin cuyo aporte la empresa no podría funcionar se les llama accionistas primarios o económicos (e.g. inversionistas, empleados, proveedores y clientes), y los que no tienen un interés económico reciben el título de accionistas secundarios o no económicos (e.g. periodistas, comunidades). El gobierno puede ocupar cualquiera o ambos lugares ya que puede ser accionista primario (e.g. comprando productos, cobrando impuestos) o secundario (e.g. requiriendo permisos y promulgando leyes). Cabe recalcar que por ser secundarios, los accionistas no monetarios no dejan de jugar un papel importante cuyas acciones pueden ser tan beneficiosas o dañinas a la empresa como lo son las acciones de los accionistas primarios (Waddock, 2006).

Los accionistas existen en una red de relaciones donde la empresa forma el núcleo. En los últimos años, los accionistas han aumentado su vigilancia, sus demandas y habilidad para organizarse, haciéndole demandas a la empresas para que actúen de ciertas maneras (Waddock, 2006; Lawrence, Webber and Post, 2005). Compañías como Gap Inc, que han sido mencionadas en artículos noticieros en la Gran Bretaña en el 2000 y nuevamente en el 2007 por contratar menores de edad en la India y otros países han aprendido esa lección y saben muy bien del poder de los accionistas secundarios. En este caso, el impacto en su reputación, afectado por noticias negativas, cambian el patrón de compras del consumidor y le causan pérdidas monetarias.

Estas demandas son hechas porque los accionistas, y no solo los inversionistas, invierten en las empresas y la infraestructura económica del país. Evidentemente, los empleados invierten su tiempo y talentos en la empresa donde trabajan. Pero las comunidades también invierten a través del embellecimiento de sus ciudades. Los proveedores invierten en tecnologías para proveer servicios útiles a otros y los consumidores invierten su dinero en la compra de bienes y servicios a la vez que confían que el intercambio monetario es justo y lo comprado no les será dañino. Finalmente, los gobiernos invierten en la construcción de calles, protección civil, salubridad pública y la educación de la población (Waddock, 2006).

Ninguna entidad, ya sea pública o privada, actúa en el vacío. Las acciones de las empresas afectan a los accionistas y viceversa. Cuando una maquiladora contamina un río, o un maderero corta los árboles, las comunidades que ahora carecen de agua potable o enfrentan inundaciones por la erosión, tienen razón en rebelarse.

Cuando una madre se da cuenta que su hijo está enfermo porque hay plomo en la pintura, ella tiene razón en demandar cambios. Cuando en una fábrica se explota a los obreros mientras que los directivos e inversionistas reciben sueldos y ganancias desmesuradas, los consumidores lo consideran injusto y piden mejoras.

La historia nos ha dado muchos ejemplos de como los empresarios pueden ser agentes para fomentar el desarrollo sostenible y elevar el nivel de vida de las comunidades donde operan. A su vez, la historia también nos ha dado ejemplos de gerentes cuyas acciones tienen el efecto opuesto. Si sumamos a esto las acciones de gobiernos corruptos, ciudadanos no informados e inversionistas con codicia ilimitada, el resultado es el empobrecimiento a largo plazo de las comunidades. La solución está en el trabajo colaborativo entre todos los accionistas. Es por lo tanto importante que los empresarios, gerentes de empresas y sus empleados, sean concientes de las maneras en que pueden contribuir para que por medio del uso eficiente y eficaz de los recursos puestos bajo su cuidado mejoren la calidad de vida en sus comunidades.

### **La Responsabilidad Social Corporativa**

Business for Social Responsibility (BSR) define la responsabilidad social corporativa como el acto de alcanzar los objetivos comerciales en maneras que honran los valores éticos y respetan a la gente, las comunidades y el medio ambiente. Otras consideraciones importantes incluyen el satisfacer las necesidades legales, éticas, comerciales, sociales y todas las otras expectativas que la sociedad tiene para las organizaciones. Esto se hace mediante el equilibrio de las exigencias de todos los interesados.

Machado (2004) identifica los siguientes propósitos del balance social:

1. Conocer de manera sistemática las acciones de responsabilidad social de la empresa
2. Medir de manera cuantitativa y cualitativa la actuación
3. Evaluar las acciones permanente y sistemáticamente
4. Identificar los programas de mayor utilidad para la comunidad y la sociedad
5. Corregir el desempeño de las organizaciones y planificar metas de responsabilidad social
6. Informar a audiencias diversas sobre el desempeño social de la organización.

El interés en la responsabilidad social empresarial (RSE) ha existido por lo menos desde la década de los 1970's (Brooker, 1976; Scott, 1977; Webster, 1975) pero ha aumentado al terminar la Guerra Fría y el auge de la democratización y liberalización económica. Los cambios que sucedieron a partir de 1989 trajeron consigo un aumento en el enfoque dado a los derechos humanos y la libertad, mientras que la liberalización económica estimuló las esperanzas de un futuro donde el desarrollo económico le trajera prosperidad al mundo entero. Sin embargo, los problemas causados por las condiciones infrahumanas en maquilas donde personas trabajan en condiciones de explotación, el trabajo de menores, la falta de medicinas y la contaminación ambiental han causado una respuesta violenta y ha manchado la imagen del capitalismo (Kapstein, 2001). Jiménez y Mujica (2005) indican que “ante el criterio de dominar a la naturaleza para el bienestar del hombre, emerge el criterio de preservar la naturaleza para que el hombre pueda disfrutar el bienestar proveniente del avance científico y tecnológico.” Por este motivo, uno de los resultados significativos

ha sido la demanda de que las empresas, especialmente las multinacionales, practiquen la responsabilidad social corporativa y sean ciudadanos responsables donde quiera que operen.

Otros factores que han impulsado el interés en la RSE es la desigualdad económica. En 1870, el ingreso per cápita de las 17 naciones más ricas era 2.4 veces el de todas las otras naciones. En 1990, ese número había aumentado a ser 4.5 veces mayor (Hill, 2005). Según Waddock (2006), la distancia económica entre los países más ricos y los más pobres era 5:1 en 1820, 11:1 en 1913, 35:1 en los 1950s, 44:1 en 1973 y 72:1 en 1992. La cantidad de dinero que el 1 por ciento de la población mundial gana anualmente es igual a lo que ganan el 57 por ciento más pobre. Los 358 billonarios tienen activos que sobrepasan el ingreso total combinado de los países que representan el 45 por ciento de la población del mundo. El PNB de los 48 países más pobres (un cuarto de todos los países del mundo) es menor que el total de las riquezas de las tres personas más ricas.

No podemos culpar al capitalismo de todo porque hay otras razones por la que esta brecha se ha formado. Según Hill (2005) los gobiernos totalitarios, políticas económicas que han destruido la creación de riquezas, la falta de protección para los derechos de propiedad, la explosión demográfica y guerras son factores que han contribuido a la pobreza de algunos países.

A pesar de ello, con estas estadísticas, los pobres tienen por que sospechar del capitalismo y su habilidad de eliminar la pobreza. La problemática actual no puede enfrentarse y solucionarse solamente por medio de las acciones de los gobiernos. Se requieren alianzas que trabajando juntos ayuden a resolver la pobreza y los problemas



sociales de los países (Machado, 2004). Es nuestra responsabilidad re-enfocar nuestra labor para que el desarrollo económico beneficie a más personas, saque a muchos de la pobreza y les de un nivel de vida de clase media y alta.

La responsabilidad social va más allá del cumplimiento con las leyes. Donaldson (1996) escribe en *Values in Tension: Ethics Away from Home* que aún cuando las empresas están cumpliendo con las leyes, empresarios éticos deben oponerse cuando saben que están perjudicando a otros.

La responsabilidad social ha encontrado partidarios entre los consumidores también. Webster (1975) define a los consumidores con conciencia social a aquellos que consideran los efectos públicos de su consumo personal y quienes tratan de usar su poder adquisitivo para el bien social (p. 188). Con base en esa definición, Mohr, Webb y Harris (2001) llevaron a cabo un estudio de la conducta de compra del consumidor (consumer purchasing behavior) y descubrieron que hay una correlación entre las opiniones éticas del consumidor y sus decisiones de compra. Sin embargo, la falta de conocimiento y de información han sido un obstáculo e impiden que muchos actúen como quisieran y de acuerdo a su conciencia.

Machado (2004) nos brinda resultados similares e indica que las compañías reconocidas por su buen desempeño social aumentan sus ventas y la lealtad de sus clientes. Los clientes no se conforman con la calidad de los productos y servicios, ni el precio, sino que se fijan en otros aspectos como lo son el impacto ambiental y el respeto a los consumidores.

Carroll (2001) indica que la responsabilidad social incluye cuatro tipos de responsabilidades o dimensiones: económico, ético, legal y filantrópico. Cada uno

tiene un número de interesados (stakeholders) quienes ejercen su influencia en la organización. Petkus y Woodruff (1992) definen la responsabilidad social como aquellas acciones que hacen el bien y evitan el daño.

A nivel mundial, muchos estudios sobre la ética se han enfocado tradicionalmente en el tema de la corrupción. Recientemente, se han expandido los temas y hoy el campo de estudio incluye el traslado de trabajos a otros países (tercerización), la degradación de la ecología en países distantes, el empleo de menores y si el salario que se le paga a los empleados basta para subsistir o no. Otras polémicas éticas incluyen la salubridad pública, la educación, las oportunidades de avance para todos y ayuda para reducir la violencia doméstica. A estos se suman la creciente cantidad de jóvenes alrededor del mundo en busca de oportunidades educativas y económicas, y la necesidad de aliviar el sufrimiento humano causado por enfermedades.

### **El Equilibrio entre la Responsabilidad Social y el Capitalismo**

La responsabilidad social empresarial y el capitalismo no tienen por que ser de mutua exclusividad. Las empresas son exitosas solo si logran sacarle el mayor beneficio a sus relaciones con todos los interesados. Una empresa que abusa de sus clientes y empleados, tarde o temprano los perderá o el gobierno pasará leyes que limite sus actividades. Aquella empresa que falsifique sus estados financieros para aprovecharse de los inversionistas o banqueros eventualmente tendrá dificultades obteniendo el capital necesario y muchos acaban en la bancarrota.

La responsabilidad social empresarial nos hace ver que las empresas operan dentro de una red de relaciones económicas, sociales, políticas y ecológicas y por lo

tanto deben actuar de manera ética para cumplir con las responsabilidades que tienen con todos los accionistas. Por lo tanto no deben externalizar sus gastos y aportar al beneficio de todos para que sus propios ideales también puedan alcanzarse al largo plazo. Es dentro de este marco que los gerentes y empleados deben cumplir con las responsabilidades fiscales y sociales impuestas.

Post (2002) expone que el contrato antiguo el cual limitaba las responsabilidades de la empresa solo a la entrada y uso de recursos económicos para la producción de rendimientos económicos es anticuado. Esta filosofía tiene como uno de sus exponentes mayores al Dr. Milton Friedman quien apoya la perspectiva económica neoclásica (Waddock 2006; Hartman, 2002). Aunque muchos basan su conocimiento sobre el capitalismo y los mercados libres en *The Wealth of Nations* (*La Riqueza de las Naciones*) de Adam Smith, pocos saben que el mismo autor en otro libro, *The Theory of Moral Sentiments* (*La Teoría de los Sentimientos Morales*) explica que la naturaleza humana no se concierne solo por el interés personal, sino que también incluye la compasión, la empatía, la amistad, el amor y el deseo de recibir la aceptación social. Adam Smith explica que el interés personal es distinto al egoísmo y que es necesaria la justicia para que la sociedad exista. Estas cualidades ciertamente apoyan elementos fundamentales de la responsabilidad social y el cuidado a las relaciones humanas.

El nuevo contrato incluye entradas y salidas sociales, como lo son los derechos de las mujeres y minorías, salarios justos, puestos de trabajo ergonómicos, y la reducción en la contaminación en el lugar de trabajo. La perspectiva tradicional que se preocupaba solamente por los intereses de los inversionistas ha sido reemplazada con la perspectiva de los accionistas múltiples (multiple stakeholder view), el cual incluye la

confianza, la competencia justa, las contribuciones a la reforma social y los derechos humanos. Algunos de los exponentes de esta nueva filosofía son Chris Marsden, Jorg Andriof, Sandra Waddock, Laura Hartman, Manuel Velásquez, y muchos más.

Es necesario examinar el capitalismo y la competencia ya que al entender la dinámica entre ellos podremos definir mejor como medir el éxito. Según Velasquez (2006) el capitalismo y la competencia perfecta tienen siete características para que los oferentes (productores y vendedores) y los demandantes (consumidores y compradores) puedan crear un mercado:

1. Existencia de un elevado número de oferentes y demandantes. La decisión individual de cada uno de ellos ejercerá escasa influencia sobre el mercado global.
2. Homogeneidad del producto. No existen diferencias entre los productos que venden los oferentes.
3. Libertad de entrada y salida de empresas. Todas las empresas, cuando lo deseen, podrán entrar y salir del mercado.
4. Libre acceso a la información
5. El costo y los beneficios de producción son acarreados enteramente por los compradores y vendedores y no por terceros.
6. Todos los compradores y vendedores quieren maximizar su rendimiento.
7. No hay terceros que regulen los precios, cantidades o la calidad de los productos en el mercado.

Además de estas siete características, mercados libres y competitivos requieren un sistema de propiedad privada en el cual los compradores y vendedores pueden intercambiar, también debe haber un sistema de contratos y un sistema de producción (Velasquez, 2006). Estas características nos indican la importancia de la ética, la justicia, la transparencia y la responsabilidad social para desarrollar economías competitivas de manera sostenible.

Para medir el rendimiento en una economía competitiva, El Triple Balance, la Triple Cuenta de Resultados o Línea de Rentabilidad Triple (Triple Bottom Line), está siendo usado cada día más. En las empresas comprometidas con el desarrollo sostenible, se refiere a los resultados medidos no solo en términos económicos, sino también ambientales y sociales (Lawrence, Weber and Post, 2005; Carpenter and White, 2004). Esto es muy importante porque al analizar los gastos de las empresas, aquellas que contaminan el medio ambiente en vez de desechar los desperdicios de manera apropiada y pagar el costo correspondiente, están externalizando ese gasto y dándoselo a otro para que lo pague. Igualmente, aquellas organizaciones que no apoyan el desarrollo educativo de sus empleados le pasa ese gasto a otros (Waddock 2006).

Hay argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social de las empresas según lo muestra la Tabla 1. Está en aumento la cantidad de empresas que estando a favor aceptan y actúan de acuerdo a la responsabilidad social empresarial.

Tabla 1

*Argumentos a Favor y en Contra de la Responsabilidad Social de las Empresas*

A Favor	En Contra
Equilibra el poder con la responsabilidad	Reduce la eficiencia económica y la rentabilidad
Desanima la regulación gubernamental	Impone gastos distintos entre competidores
Promueve los rendimientos a largo plazo	Impone gastos ocultos cobrados a los accionistas
Aumenta el valor del negocio y su reputación	Requiere habilidades sociales que los gerentes no poseen
Corrige los problemas sociales que causan las empresas	Le encarga responsabilidades a la empresa en vez de a los individuos

Fuente: Adaptado de Lawrence, Weber and Post, 2005, p. 51.

### **La Responsabilidad Social y la Rentabilidad de las Empresas**

El éxito económico se mide por el aumento de los ingresos o la reducción de los gastos, o ambos, lo que aumenta las ganancias de las empresas. El ingreso de las empresas puede aumentar al practicar la RSE porque muchos consumidores están en busca de empresas con un buen record para hacer sus compras y también tienen consumidores más satisfechos. En cuanto a los gastos, las compañías que practican la

RSE tienden a tener menos paros laborales, desperdicio, costos de garantías, y productos devueltos.

Governance Metrics International (GMI) publica informes sobre el gobierno corporativo y el desempeño de las empresas y concluye que no hay impacto negativo en la rentabilidad al invertir de manera responsable. Al contrario, muchos fondos de inversión tienen rendimientos mayores que muchos de los fondos ordinarios.

Esto es así aunque muchos de estos fondos de inversión enfocados a la RSE no toman ventaja de algunas oportunidades de utilizar prácticas explotadoras, las empresas que practican la RSE tienen menor probabilidad de ser multadas, boicoteadas o sufrir demandas legales. Según GMI, las compañías con las calificaciones más altas sobrepasaron el rendimiento del S&P 500 a razón del 16% los últimos cinco años. Yahoo Finance indica que las calificaciones de GMI incluyen cientos de puntos en seis categorías incluyendo la responsabilidad de la Junta Directiva, la transparencia financiera, y los controles internos, salarios de la alta gerencia, los derechos de los accionistas, la base de propiedad, y salvaguarda ante la oferta pública de adquisición y la responsabilidad social. En la mayoría de los casos, los mayores indicadores de problemas en el gobierno corporativo en las empresas en los EE.UU. están ligados a la compensación de la alta gerencia.

Algunos de los más recientes informes de GMI son:

1. Análisis de la relación entre el gobierno corporativo y la rentabilidad (septiembre 2006) con Columbia University. En este estudio se investigó la relación entre el gobierno corporativo, el Índice de Rendimiento del Capital Común (ROE),

Rendimiento de Activos (ROA) y la Rentabilidad sobre el Capital Empleado (ROC). Los resultados indicaron que al uno, tres y cinco años hasta el 30 de junio del 2006 aquellas empresas con altas calificaciones sociales alcanzaron un mayor ROE, ROA y ROC que la media de todas las otras compañías. Las compañías con bajas calificaciones sociales tuvieron resultados menores en el cálculo del ROE, ROA y ROC. Esto nos indica que hay una relación entre el buen gobierno corporativo y la habilidad de la empresa de usar el capital disponible de manera eficiente.

2. Estudio de la relación entre las calificaciones de GMI y el coste de capital con University of Wisconsin – Madison y Massachusetts Institute of Technology (MIT) en agosto 2006. Los resultados obtenidos apoyan la hipótesis que las empresas con mejor gobierno corporativo tienen un riesgo menor por lo que se reduce el costo de capital. Estos resultados están de acuerdo con otros estudios que examinaron la relación entre el gobierno corporativo y el rendimiento de los bonos privados. En estos estudios los factores que contribuyen a la reducción en el costo y el riesgo son la mayor cantidad, calidad y puntualidad de la información.

3. Estudio con University of Maastricht y Auckland Institute of Technology (AIT) en Nueva Zelanda donde se estudiaron las calificaciones de GMI en las compañías japonesas y su rendimiento. El hallazgo mayor es que las empresas con buen gobierno corporativo tienen un mayor rendimiento a la razón del 15,12% por año.

Hay otros estudios hechos en marzo del 2004, enero del 2004, septiembre del 2003 con resultados similares. Waddock (2006) provee resultados similares e indica que hay más de 100 fondos de inversión que invierten en compañías que superan varios filtros y obtienen alto rendimiento en sus inversiones. Por ejemplo, en el ámbito



de la responsabilidad social Domini, Citizens Trust, Calvert Group (Java), PAX World Fund. En lo referente a la ecología, Green Century y New Alternatives. En la categoría de las mujeres, Women's Equity Fund y para la conservación del agua Summit Global Management.

La revista Business Ethics publica informes anuales donde menciona los 100 Mejores Ciudadanos Empresariales. En el año 2002 un estudio de DePaul University concluyó que estas empresas tenían mejor rendimiento que las otras empresas en el índice S&P 500.

Machado (2004) hace mención de un estudio de la BSR Education Fund en el año 2000 y el Business and Society Review en 1999 donde los investigadores demuestran que aquellas compañías que tienen compromiso público con códigos de ética, superan dos y tres veces aquellas que no lo tienen. Otra característica es que estas organizaciones recortan el desperdicio y la ineficiencia y mejoran la productividad. Según un estudio de Boston College en 1997, estas empresas mejoran su imagen y reputación con lo que atraen capital y socios.

### **Recomendaciones Para la Implementación Eficaz**

Las organizaciones que han tenido éxito implementando eficazmente estrategias para actuar dentro del marco de RSE muestran ciertos rasgos comunes. Entre ellos:

1. Una clara visión, misión y estrategia la cual es comunicada a los accionistas y repetida frecuentemente. Estos elementos se comparten con los empleados desde el punto de entrevista e inducción creando una mentalidad uniforme y el desempeño en conjunto.

2. Liderazgo dinámico, visionario y capaz que estimula la buena conducta en la organización. Esta característica se da frecuentemente en una persona (el ejecutivo más elevado), aunque el trabajo en equipo es recomendado, especialmente para garantizar continuidad en caso de rotación en la cumbre.
3. Un buen sistema de gobierno corporativo que disminuye incertidumbre sobre la manera correcta de actuar y le provee guía a los empleados. Manuales y políticas administrativas, comunicaciones internas y documentos detallando las expectativas sobre la conducta como lo son el Código de Ética son eficaces. También son importantes un Consejo Directivo activo, independiente y conocedor, y un departamento de auditoria interna capacitado y eficaz. Donaldson (1996) indica que hay tres principios vitales: la honestidad, la transparencia y el respeto por los valores, derechos y tradiciones humanas.
4. Entrenamiento oportuno y enfocado a la dirección estratégica de la organización con medidas tangibles para evaluar el rendimiento y los resultados deseados. El entrenamiento debe incluir temas técnicos y no técnicos como lo son la comunicación, trabajo en equipo, administración de personal, y el liderazgo.
5. Un programa de reclutamiento e inducción que limita el ingreso a la organización solo a aquellas personas capacitadas de manera adecuada y que comparten los valores de la organización. Este punto se alcanza con la coordinación entre el departamento de recursos humanos y los gerentes

- quienes en conjunto buscan el personal disponible mejor capacitado y con potencial de avance profesional.
6. Pasión en los productos o servicios que ofrece la organización que conlleva a la alta calidad. La pasión por lo que hace el empleado se refleja en la calidad del producto o servicio final y al trato que se le da a los accionistas. Respeto hacia todos los accionistas y un deseo de alcanzar las metas en conjunto por medio de la colaboración. Las relaciones públicas y un deseo de cooperación son esenciales para alcanzar armonía entre todos los interesados.
  7. Espíritu competitivo que siempre está en búsqueda de mejoras. Estas pueden surgir a través de la reducción de costos o nuevos diseños que mejoran la calidad y le dan una ventaja en el mercado. Debe establecerse un proceso para medir y constantemente mejorar la calidad, adoptar las mejores prácticas y relacionar los resultados con el proceso de capacitación. La competencia no incluye información adulterada ni mercadeo negativo, sino el dejar que la buena reputación, el valor agregado (no solo el precio) y la calidad del producto sobresalgan.
  8. Tener planes al corto, mediano y largo plazo que le permitan a la organización actuar tácticamente en lo inmediato teniendo en la mira los objetivos estratégicos y sus efectos a largo plazo. Para esto se requiere tener metas claras y medibles y los responsables deben dar cuenta sobre el cumplimiento con las mismas.

9. Adoptar mejores prácticas en la administración del personal. Cuando el trabajo es más vocación que algo agobiante los resultados son más positivos. Esto se alcanza cuando la gerencia involucra a sus empleados en la toma de decisiones y prácticas laborales a la vez que premia a sus empleados con actividades sociales que desarrolle un espíritu de compañerismo. Estas acciones serán motivadoras, reducirán la rotación de personal y los costos de entrenamiento.

A estos nueve, le sumamos los ocho atributos que Peters y Waterman (1982) ofrecen como características que distinguen a las empresas excelentes:

1. Predisposición para la acción
2. Acercamiento al cliente
3. Autonomía y espíritu empresarial
4. Productividad por el personal
5. Movilización alrededor de un valor clave
6. Dedicación a lo que se sabe hacer
7. Estructura y poco personal
8. Flexibilidad y rigor simultáneos

Estos atributos se pueden ligar a la RSE y medir el cumplimiento o acercamiento a ellos a través de los costos y beneficios que acarrearán. Ejemplos incluyen la prevención ambiental, el bienestar de los empleados y otros interesados en la comunidad, y la calidad del servicio al cliente, al inversionista y a los funcionarios gubernamentales.

Carpenter y White (2004) recomiendan

1. Cambiar la atención a no solo eliminar lo negativo, pero también crear lo positivo
2. Ir más allá de lo que no tiene valor añadido (e.g. reducción de la contaminación, desperdicios y el uso de recursos naturales, mejorar las pobres condiciones laborales o el trabajo de menores) ya que algunas cosas nunca tuvieron valor añadido en la mente de los consumidores.
3. Considerar la sostenibilidad no solo como algo útil para reducir el riesgo empresarial sino ver la sostenibilidad como base fundamental del negocio.

Finalmente, cabe incluir la perspectiva de Molina (1993) quien expresa los cambios en la gestión gerencial del sector turismo, y cuyas conclusiones le son útiles a otros sectores también:

1. Capacidad para actuar en un ambiente desregulado, competitivo, participativo, internacional y cambiante. En este entorno, el gerente debe tener la capacidad para comprender los cambios políticos, sociales, económicos, culturales, psicológicos y medio-ambientales. Por lo tanto no se puede limitar la evaluación del rendimiento solamente a las variables económicas y financieras.
2. La identificación y explotación de las ventajas comparativas de las empresas para incorporarlas a la operación de los productos y servicios. Esto debe surgir de una profunda identificación y comprensión del entorno social, cultural y físico.

3. Tratar de manera integral al individuo quien está en búsqueda de experiencias y productos que le ayuden a conocer, comprender y disfrutar del mundo que lo rodea.

### **El Futuro**

Neal (1999) no cree que la responsabilidad social de las empresas sea una moda pasajera, sino el inicio de una transformación en el lugar de trabajo. Esto se da como resultado del reconocimiento de que las empresas juegan un papel muy importante en la sociedad y sus objetivos de alcanzar la integración y la sanidad en todas sus manifestaciones. La sociedad está en busca de maneras para curar los problemas causados por el consumo excesivo, la competencia sin límites y el egoísmo y para ello necesita el apoyo de las empresas, grandes y pequeñas.

Hay empresas cuyo tamaño sobrepasa el Producto Nacional Bruto (PNB) de muchos países. En el año 2000, de las 100 entidades económicas más grandes, 51 eran empresas y 49 eran países. Vemos esta dinámica también en este tablero:

Tabla 2

*Comparación entre Empresas Grandes y el PNB de Países Selectos*

Ingresos (miles de millones)		PNB (miles de millones)	
Exxon-Mobil	233	Indonesia	209
Wal-Mart	191	Turquía	205
General Motors	179	Sur Africa	170
Ford Motor	152	Tailandia	170

Daimler Chrysler	129	Finlandia	166
General Electric	113	Portugal	128

---

Fuente: Adaptado de Lawrence, Weber and Post (2005)

También hay empresas que por su tamaño entrelazan a millones de personas.

Tabla 3

*Comparación entre Empleados, Proveedores, Dependientes y Población de Países en 1996*

Ranking de empresas en base a Ingresos	Ingre sos \$bn	Empleados Directos	Estimado de la población que depende de la empresa (millones) *	Ranking de países por PNB	PNB( \$bn)	Población del país (millones)
General Motors	168	647,000	9.7	Dinamarca	156	5.2
Ford	147	371,702	5.6	Hong Kong	142	6.1
Toyota	109	130,736	2.3	Finlandia	103	9.8
Hitachi	76	330,152	5.0	Filipinas	72	67.8
Siemens	64	379,000	5.7	Venezuela	65	21.8
Philips	41	262,500	3.9	Irlanda	53	3.5
PepsiCo	32	486,000	7.3	Marruecos	30	26.5

McDonalds	11	237,000	3.6	Bulgaria	11	8.5
-----------	----	---------	-----	----------	----	-----

---

\* El estimado de la población que depende de la empresa fue calculada sumando a los empleados tres proveedores hacia atrás y un proveedor hacia adelante y también un cónyuge y dos hijos para cada empleado y proveedor.

Fuente: GDP/Population figures de 'World in Figures, 1998', The Economist. Los ingresos de las compañías y la cantidad de empleados de Fortune Magazine 4 agosto de 1997.

Muchas organizaciones han sido objeto de demandas y tienen que defender sus acciones en los EE.UU. y otros países. EarthRights International informa que Exxon Mobil, Del Monte y Coca-Cola fueron demandados por sus actividades en Indonesia, Guatemala y Colombia respectivamente. Grupos como el International Labor Rights Fund (ILRF) y Amnesty International han organizado estas y muchas otras acciones legales en contra de compañías. Es importante recalcar que las acciones legales pueden surgir muchos años después de las acciones de las empresa. Ese fue el caso en el 2002 cuando Ford, General Motors, IBM y Hewlett-Packard fueron demandados por sus actividades con Sur África desde 1948 hasta 1993. Demandas como estas han sido hechas en contra de empresas en Australia, Bélgica, Canadá, Francia y el Reino Unido (Business & Human Rights Resource Center).

El interés en la ética y la responsabilidad empresarial ha resultado en el aumento en el número y tipo de estándares usados para medir y examinar las



actividades de las empresas. Éstas incluyen el International Chamber of Commerce (ICC), la Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), el International Labor Organization (ILO), el United Nations Commission on Transnational Corporations code (UN/CTC), el European Social Charter and Code of Conduct for European Multinational and the United Nations Global Compact (UN/GC) (Lawrence, Weber and Post, 2005). Todos estos representan solo parte de las acciones que se están tomando para aumentar el conocimiento, proveerle guía y ayudar a las organizaciones a promover la conducta ética, establecer programas eficaces de gobierno corporativo y aumentar la responsabilidad social empresarial.

Los Caux Principles tratan sobre diversos temas, desde prácticas laborales, el uso del capital invertido, tecnología, el desarrollo económico, la protección del medio ambiente, la justicia social, el cumplimiento con las leyes, los tratados de libre comercio, el fraude y la corrupción y el desarrollo de comunidades sanas y progresivas. Todos estos principios proveen una base sólida para que las empresas comiencen a examinar sus actividades.

Los CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) Principles son normas muy reconocidas y usadas para hacer reportes sobre el impacto de las empresas en el medio ambiente. CERES es una coalición de empresas, compañías de inversión y grupos de accionistas (stakeholders) en los EE.UU. y contaba con más de 70 compañías en el 2004. American Airlines, Bank of America, Baxter International, Coca-Cola, Ford Motor Company, Sunoco y Timberland Company emiten informes usando los principios de CERES (Waddock, 2006).

Welford (2004) escribe que las demandas relacionadas a la RSE esta creciendo en el mundo entero y que las compañías en Norteamérica, Europa y Asia están haciendo mejoras para adaptarse a la nueva realidad. Hay una conexión entre la RSE y el nivel de desarrollo económico de los países, así que este tema les concierne a los líderes empresariales y políticos. Aunque mucha de la atención ha sido puesta en la ética, sobornos y la corrupción, problemas relacionados al empleo de menores están recibiendo mucha cobertura también.

El Balanced Scorecard provee un marco que clarifica los objetivos y sustenta a las empresas al largo plazo. Este marco incluye:

1. Aprendizaje organizacional cuyo énfasis es el conocimiento y desarrollo de competencias para aumentar el capital intelectual de la empresa.
2. Orientación al cliente con el énfasis en el valor agregado y la calidad de servicio.
3. Valor económico agregado y la transparencia, puntualidad y veracidad de los informes financieros, incluyendo el impacto social y ecológico de la empresa.
4. Procesos internos caracterizados por la alta calidad, reingeniería y la eficiencia.
5. Pensamiento estratégico que conlleva la identificación de oportunidades, el uso eficaz de sistemas, la gestión de riesgos y la transformación continua del negocio.

## **Ejemplos**

Para muchos la RSE se basa en la filosofía de que las empresas son el problema y el objetivo es el de hacer que las empresas sean “menos malas”. Esta filosofía no le es positiva al sector empresarial y es importante actuar para cambiarla. Una manera de hacer esto es enlazando la oportunidad económica con la responsabilidad social y cambiando la mentalidad a una donde las empresas son parte de la solución. Esto se puede hacer al diseñar, producir y vender nuevos productos que solucionen problemas y al hacer esto se obtienen nuevos clientes. Por ejemplo, Procter & Gamble (P&G) esta trabajando en conjunto con UNICEF para vender NutriStar que contiene elementos nutritivos para combatir la malnutrición. La línea de productos PuR son filtros para agua de bajo costo diseñados para el mercado de países en vías de desarrollo. Esta misma empresa también ha cambiado el diseño de sus envases y redujo más de \$500 millones y 2 millones de toneladas de desperdicio. Su modo de distribución en Europa les ha ahorrado \$25 millones y 10 millones de kilómetros en transportación. Esta misma empresa promueve la higiene lo que crea un mercado para los jabones y pastas dentales (Carpenter & White, 2004). Como Procter & Gamble hay muchas empresas más, por ejemplo:

Starbucks - Dedicado al pago de un precio justo por el café, dona dinero a organizaciones sin fines de lucro, promueve el cultivo del café de manera sostenible (e.g. café de sombra) y le ofrece seguro médico a los empleados que trabajan menos de tiempo completo.

Ausra – Compañía que usa la energía solar y técnicas térmicas (no fotovoltaicas) para multiplicar la producción de energía eléctrica y venderla a precios competitivos.

Grameen – Entidad sin fines de lucro basada en Bangladesh cuyos inicios consistían en el microcrédito a mujeres pobres y ahora incluye seguros y otros servicios bancarios. El fundador Muhammad Yunus recibió el Premio Nobel de la Paz en el 2006 y los micro préstamos ahora existen alrededor del mundo.

Counter Sourcing y Fair Indigo – Empresas que modificaron el concepto de Fair Trade para la compra y venta de productos agrícolas y los adaptaron al comercio de ropa.

Bank of Boston – El CEO del banco inició Community Banking para prestarle servicios a la población pobre. Aunque muchos dudaban del potencial para el éxito de dicha campaña, resultó exitosa con alto rendimiento y poca morosidad de pago.

Patagonia – Compañía que diseña y vende ropa y en su administración gerencial incluye filosofías relacionadas al medio ambiente y al buen trato de empleados.

Whole Foods – Cadena de supermercados que enfatiza la comida orgánica, hace donativos filantrópicos abundantes en la comunidad y ha tenido altos rendimientos financieros en los 29 años desde su fundación.

Medtronic – Compañía que produce equipo médico y que también hace donativos filantrópicos por medio de su propia fundación y directamente a

otras organizaciones sin fines de lucro. Los objetivos son los de mejorar la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades donde opera.

Waddock (2006) mencionada 29 empresas que la revista Business Ethics galardonó como ejemplos del buen gobierno corporativo. La lista incluye:

Intel – Publica un informe anual sobre sus actividades y la responsabilidad empresarial. El informe del 2006 tiene 77 páginas y detalla sus actividades en el trato de la fuerza laboral, el medio ambiente, educación y la comunidad. Desde su inversión de \$380 millones en la capacitación de sus empleados, a la reducción de 160 millones KWh en energía eléctrica usada en sus fábricas. Intel está ayudando a reducir la tala ilegal en Bolivia y se hizo mención de dos empleados en Oregón, EE.UU. que usan aceite vegetal de la cafetería como combustible para sus autos.

Hewlett-Packard – Al igual que Intel, publica un informe anual sobre sus actividades y la responsabilidad empresarial. Su informe del 2006 cuenta con 168 páginas y está dividido en 17 países/regiones y cinco idiomas. Sus objetivos son enfocados a la Cadena de Abastecimiento/Suministro (Supply Chain), Eficiencia de la Energía, y el Reuso y Reciclaje de Productos.

Ecolab – La revista CRO (anteriormente Business Ethics Magazine) galardonó a Ecolab en el 2007 entre Los 100 Mejores Ciudadanos Empresariales. Este premio se basa en el análisis del desempeño en ocho áreas, incluyendo la diversidad laboral, comunidad, gobierno corporativo, inversionistas y el medio ambiente. Ecolab menciona que sus productos

usan menos agua, protegen los comestibles de la contaminación, usan menos material para empacar y evitan el uso de productos químicos dañinos.

Otros que también deben ser mencionados incluyen Timberland, Southwest Airlines, Motorola, IBM y General Electric que está introduciendo "ecomagination" para generar \$20 billones en ingresos por productos mas ecológicos, Coca-Cola que con su Global Water Stewardship quiere aprovechar el agua mejor y McDonald's que está cambiando el tamaño y diseño de las cajas de papas fritas para usar menos cartón y va a usar más materiales reciclados.

Las condiciones del mundo de hoy requieren que los empresarios usen su imaginación, conocimientos técnicos y conciencia para satisfacer las necesidades de todos los afectados por las actividades de sus organizaciones. Cada gerente puede aportar para que al usar las fuerzas del mercado se beneficien muchos y la prosperidad sea equitativa y sostenible. La pregunta que cada gerente debe hacerse es como movilizar los recursos disponibles para obtener el mayor beneficio para la mayoría de sus accionistas. Esto es posible al incluir la responsabilidad social en la estrategia empresarial y transformando las necesidades del mercado en oportunidades económicas. Carpenter y White (2004) tienen razón al indicar que el desarrollo sostenible requiere un nuevo modelo económico ya que si solo dependemos de la filantropía, las mejoras terminan cuando se agota el dinero, si solo dependemos de la razón moral, las mejoras serán hechas solo por las empresas de altos valores éticos, pero si desarrollamos nuevos modelos económicos, no habrán límites a los logros que podremos alcanzar.

### Referencias Bibliográficas

- Brooker, G. (1976). The self-actualizing socially conscious consumer. *Journal of Consumer Research*, 3(2), 107-113.
- Business and Human Rights Resource Center. Retrieved on November 1st, 2007 from <http://www.business-humanrights.org/Home>
- Carpenter, G. and White, P. (2004). Sustainable Development: Finding the Real Business Case. *International Journal for Sustainable Business*, 11(2), 2-51 - 2-56.
- Carroll, A. (2001). Models of management morality for the new millennium. *Business Ethics Quarterly*, 11(2), 365-371.
- Donaldson, T. (1996). *Values in Tension: Ethics Away from Home*. Harvard Business Review, September-October.
- Governance Metrics International. Retrieved November 1st 2007 from [http://www.gmiratings.com/\(yy144s452vigke55dnabchze\)/Performance.aspx](http://www.gmiratings.com/(yy144s452vigke55dnabchze)/Performance.aspx)
- Hartman, L. (2002). *Perspectives in Business Ethics* (2<sup>nd</sup> ed.). McGraw-Hill Irwin, New York, NY.
- Hill, C. (2005). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (5<sup>th</sup> ed.) McGraw-Hill Irwin, New York, NY.
- Jimenez, B. and Mujica, M. (2005). *Análisis del Discurso Emergente de la Responsabilidad Social Empresarial en el Contexto del Desarrollo Sustentable del Turismo en Venezuela*. Retrieved November 2, 2007 from [http://www.esade.es/cedit2005/pdfs2005/papers/jimenez\\_mujica.pdf](http://www.esade.es/cedit2005/pdfs2005/papers/jimenez_mujica.pdf)

- Kapstein, E. (2001). The corporate ethics crusade. *Foreign Affairs*, 80(5), 105-120.
- Lawrence, A., Weber, J. and Post, J. (2005). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy* (7<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill Irwin, New York, NY.
- Logan, D. (NDG). Global power brings global social responsibility: the challenge to business. The Corporate Citizenship Company. Retrieved on November 2, 2007 from [http://www.corporate-citizenship.co.uk/resources/show\\_article.asp?ArticleID=11](http://www.corporate-citizenship.co.uk/resources/show_article.asp?ArticleID=11)
- Machado, C. (2004). Balance Social: Una forma de medición de la responsabilidad social. *Anales de la Universidad Metropolitana*, 4(1), 255-259.
- Mohr, L., Webb, D. and Harris, K. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-71.
- Molina, S. (1993). *Modernización de Empresas Turísticas: Un enfoque para el logro de la calidad total*. Casa editorial SLD Impresora Empresarial. México.
- Neal, C. (1999). A conscious change in the workplace. *Journal of Quality & Participation*, 22(2), 27-31.
- No Author Given. *Rethinking the Social Responsibility of Business: A Reason debate featuring Milton Friedman, Whole Foods' John Mackey, and Cypress Semiconductor's T.J. Rodgers*. Retrieved from <http://www.reason.com/news/show/32239.html> on November 2, 2007.
- Petkus, E. and Woodruff, R. (1992). A model of socially responsible decision-making processes in marketing: Linking decision makers and stakeholders. *Marketing Theory and Application*, 3, 154-161.



- Post, J. (2002). *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics* (10<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Scott, C. (1977). Modifying socially-conscious behavior: the foot-in-the-door technique. *Journal of Consumer Research*, 4(3), 156-165.
- Velasquez, M. (2006). *Business Ethics: Concepts and Cases* (6<sup>th</sup> ed.). Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Waddock, S. (2006). *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added* (2<sup>nd</sup> ed.). McGraw-Hill Irwin, NY.
- Welford, R. (2004). Corporate social responsibility in Europe, North America and Asia: 2004 survey results. *The Journal of Corporate Citizenship*, 17, 33-53.
- Webster, F. (1975). Determining the characteristics of the socially conscious consumer. *Journal of Consumer Research*, 2, 188-196.