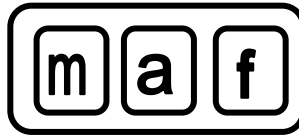


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Fundada en 1995



**REPENSANDO EN LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
CORPORATIVA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CARLOS JAVIER OSORIO MARTÍNEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

OCTUBRE DE 2011

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MÁSTER RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

SECRETARIO GENERAL : LIC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICEDECANO : MÁSTER ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

SECRETARIO : MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

ASESOR : MÁSTER JAIME DANIEL RECINOS

TRIBUNAL EXAMINADOR : MÁSTER GUILLERMO VILLACORTA MARENCO

OCTUBRE DE 2011

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	iv
I. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ÉTICA, RSC Y FINANZAS	1
II. LA GESTIÓN DE LA ÉTICA EN LAS FINANZAS.....	2
1. La Cultura Ética en la Organización	7
2. La Transparencia en la Internet.....	10
III. LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	14
1. La Creación de la Confianza	15
2. La Creación de Valor	17
3. La RSC Reactiva y Estratégica	21
IV. LA PRÁCTICA DE LA ÉTICA Y LA RSC.....	27
1. Consideraciones para Gestionar la Cultura Ética.....	27
2. Consideraciones para Gestionar la RSC	30
V. CONCLUSIONES.....	33
VI. REFERENCIAS	34
Bibliografía	34

INTRODUCCIÓN

Actualmente existen evidencias que la gestión de la Ética y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), están siendo utilizadas por las empresas como herramientas paliativas ante la presión de los *stakeholders*¹, porque ellos exigen a las empresas que sean responsables por sus impactos negativos económicos, sociales y medioambientales. Por tanto, si no se atienden sus demandas, pueden usar cualquier herramienta para dar a conocer su inconformidad, y una de las más poderosas a usar es la *Internet*². Así mismo, las respuestas a las exigencias han hecho que las empresas se involucren en diversas actividades para dar soluciones a corto plazo: desde actos filantrópicos, campañas de relaciones públicas, reportes anuales de RSC y entre otras. Pero dichas actividades son superficiales, no impactan la cultura de la organización y no crean valor, debido a que están separadas de la estrategia del negocio. El objetivo del presente trabajo es demostrar que la gestión de la Ética y la RSC deben ser vistas desde una perspectiva estratégica creadora de valor; puesto que, si las empresas analizaran dichas gestiones bajo las mismas políticas que guían sus decisiones de negocios, descubrirían que pueden ser mucho más que un costo, una condición o un acto filantrópico, si no que existe la posibilidad de crear oportunidades de innovación y ventaja competitiva.

Al hablar de estos contenidos, debe hacer reflexionar que las acciones de las empresas tienen que ser eficientes y rentables, pero también, responsables y éticas; porque cada vez más existe una mayor competitividad global en los mercados, lo que hace necesario revisar el círculo vicioso en donde entran algunas organizaciones, que poseen conductas cuestionables y ven la RSC como un medio de generar reputación positiva. Por lo tanto, las empresas deben procurar la construcción de un círculo virtuoso, que apunten a la gestión de la cultura ética, sostenida por un sólido liderazgo, que le permita realizar una verdadera gestión de RSC. La conciencia de una RSC parte de la creencia que la empresa no es solamente una institución que se dedica a vender productos o servicios para obtener ganancias, sino que depende de su entorno, el cual afecta a través de sus actividades empresariales sea positiva o negativamente.

Las mencionadas gestiones guiarán la conducta empresarial y la relación que ella desarrolla con los stakeholders. Ambas gestiones son fundamentos para crear valor compartido con la sociedad. Además se ha descubierto que existe una correlación positiva entre la ética y la rentabilidad, tal evidencia es posible encontrarla en la publicación de “las empresas más éticas del mundo 2011”, quienes han recibido un retorno mayor que el índice S&P 500.

Finalmente se relatan casos y situaciones reales, que podrían confirmar los supuestos que motivaron realizar este trabajo. Consecuentemente, se pretende que sea una guía o una alternativa a considerar en la toma de decisiones para la creación de valor en la organización, ya sea como ejecutivo, que aspire a que su empresa haga lo correcto de cara a la sociedad; o como estudiante o docente con la finalidad de enriquecer sus conocimientos sobre el tema. Y además se pretende despertar un interés de futuras investigaciones dentro de las organizaciones.

I. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ÉTICA, RSC Y FINANZAS

Definir la ética no es sencillo, con frecuencia se encuentran diferentes definiciones dependiendo del autor que realiza la conceptualización. Según su etimología, la palabra ética proviene del griego *ethikós* que significa relativo al carácter, derivado de *ethos* que significa a su vez carácter, manera de ser. Por tanto la ética se refiere al modo de ser de una persona, sus hábitos de virtud como algo bueno y sus vicios como algo malo. Para Aristóteles la ética se relaciona con el accionar del ser humano, dado que serán sus acciones las que determinaran la calidad de los actos como beneficiosos o como dañinos. Toda acción humana voluntaria tiene una dimensión ética. Esta afirmación por supuesto se refiere al hecho que la ética es personal y se relaciona con el determinismo del ser, lo que hace el por sí mismo (Argandoña, 2010). Para resumir la ética es posible definirla como el carácter de una persona, su manera de actuar, su forma de encarar la vida. Así como también las acciones que un individuo lleva a cabo para conseguir, prevenir o evitar alguna cosa, es por tanto algo personal y autodeterminado (Ríos, 2011).

En cuanto a la RSC definida como la obligación hacia la sociedad asumida por las empresas; maximizando sus efectos positivos y minimizando los negativos. La RSC empieza a expandirse en los años 1960-1970. Fijando como inicio la publicación del libro *Social Responsibilities of the Businessman* de Howard R. Bowen en el año 1953. A partir de esa obra se inicia una primera etapa de propagación sobre el concepto de RSC. En las décadas de los 80 y 90 se incrementaron las investigaciones sobre temas derivados de dicho concepto: rentabilidad social de la empresa, teoría de los stakeholders, y ética empresarial, entre otros (Ríos, 2011).

La RSC se vincula a los valores éticos, que guían la conducta empresarial de cada compañía y la relación que ella desarrolla con su entorno. Entre estos valores se tienen, los derechos humanos, el bien común, la solidaridad, la transparencia, la honestidad y el desarrollo; que no solo se ejecutan cumpliendo las leyes vigentes, sino que debe implicar el desarrollo de iniciativas por parte de quienes pretenden asumir esta responsabilidad, actuando de forma propositiva y proactiva. En 1996, Peter Drucker complementa este punto de vista afirmando que “cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque”. La RSC implica el cumplimiento simultáneo de las responsabilidades económica, legal, ética y filantrópica. En otras palabras, la RSC debe llevar a la empresa a obtener ganancias, obedecer la ley, ser ética y comportarse como un buen ciudadano corporativo.

Es preciso también definir las finanzas, se ha encontrado dos conceptos: como el “arte y la ciencia de administrar el dinero” (Gitman, 2003). Es una “disciplina que se ocupa de determinar el valor de tomar decisiones de asignación de recursos, lo que contempla adquirirlos, invertirlos y administrarlos” (Contreras, 2005). Lo anterior hace reflexionar que las finanzas es un punto de asignación de recursos y su circulación, en ello están involucrados los mercados, los agentes y las instituciones, los procedimientos y en general los procesos que hacen posible tal transferencia de

fondos. Además se apoya en la teoría financiera, la cual consta de una serie de conceptos que permiten la asignación de recursos a través del tiempo y de un conjunto de modelos cuantitativos destinados a evaluar alternativas, adoptar decisiones y realizarlas (Bodie y Merton, 1999). Las finanzas se definen en función de los deberes realizados por el administrador financiero, cuyas labores incluyen la planificación, el análisis para el otorgamiento de crédito a clientes, la elaboración y evaluación de presupuestos de corto y largo así como la consecución de los fondos necesarios destinados a financiar las actividades operativas y de inversión. En países que poseen mercados bursátiles desarrollados, el valor de la acción mide la efectividad de la gerencia frente a los accionistas de la empresa. Sin embargo en países con mercados bursátiles poco desarrollados es el reparto sostenido de dividendos, o la rentabilidad que se alcance sobre el patrimonio, los indicadores que miden el éxito de la administración financiera (Ríos, 2011).

II. LA GESTIÓN DE LA ÉTICA EN LAS FINANZAS

Durante el inicio de la década de los 90, el mundo observó con sorpresa e indignación el desplome del *Bank of Credit and Commerce Internacional* (BCCI), que condujo a su liquidación y cierre en 1991. Este cierre fue el resultado de un fraude masivo, y es la mayor quiebra bancaria ocurrida en el Reino Unido. Para 1995, el banco británico *Baring* con más de 233 años de antigüedad se declara en bancarrota debido a una exposición al riesgo en los mercados de futuros causada por las transacciones especulativas de un operador. A estos escándalos financieros le siguió la noticia, también en 1995, que el Banco japonés *Daiwa* anunciaba cuantiosas pérdidas acumuladas por las operaciones ilegales de un operador en Nueva York. Si bien el Banco Daiwa no se declaró en quiebra, pero enfrentó cargos criminales en Estados Unidos y fuertes sanciones en Japón, así como la reducción de sus operaciones en el extranjero (Ríos, 2011).

Una característica particular del sistema financiero, es el estar sujeto a cierto nivel de riesgo financiero, definido éste como la probabilidad que ocurran eventos con resultados económicos negativos para la institución. No obstante, en los casos descritos el riesgo financiero provino por la falta de principios éticos de los colaboradores en la toma de decisiones. El ocultamiento de pérdidas y el falseamiento de información por operadores financieros que llevaron a la quiebra de sus instituciones. Para el 2001, la principal compañía energética del mundo, *Enron*, impactó con la mayor quiebra empresarial en los Estados Unidos. Más de 1,100 millones de dólares desaparecieron de las cuentas, el precio de las acciones de la empresa cayó de 90.00 dólares a menos de 0.24 centavos de dólares en un lapso de poco más de un año. Miles de trabajadores perdieron sus empleos, ahorros y planes de pensiones de la empresa. En dicho caso se descubrió prácticas contables fraudulentas destinadas a elevar de forma artificial el precio de sus acciones en el mercado, para el cobro de cuantiosos dividendos. Todo ello se produjo con la complicidad de la firma auditora *Arthur Andersen*, una de las principales a nivel mundial. En este caso la falta de regulación estatal, sobre las operaciones financieras que efectuaba Enron con sus productos energéticos, permitió la especulación en el mercado de futuros energéticos.

Sin embargo, éste no fue el único desfalco financiero que se presentaría en norteamérica, al contrario esto fue una antesala a lo que sucedería en el futuro. A finales de junio del 2002, la *Securities and Exchange Commission (SEC)* de Estados Unidos presentó una demanda civil por fraude contra *WorldCom Inc.*, tras hacerse público que los directivos de la empresa manipularon las cuentas y no reportaron pérdidas durante tres años, en los que dijeron haber obtenido beneficios. La pérdida total financiero fue de 11,000 millones de dólares, los cuales se habían ocultado en la contabilidad como gastos de inversión. La empresa cayó en bancarrota y provocó el desplome de varias las bolsas en todo el mundo (Popritkin, 2006). En Europa la empresa italiana de alimentos *Parmalat*, la cual paso de ser una de las historias más exitosas de negocios a uno de los mayores fraudes corporativos de la historia económica mundial. Esto se descubre cuando en diciembre del 2003 la entidad financiera estadounidense *Bank of América*, califica de falsos documentos presentados por Parmalat los cuales pretendían probar la existencia de 3,950 millones de euros en un fondo depositado en una cuenta bancaria en las islas Gran Caimán. El comunicado del Bank of América negando la autenticidad del documento obligó al grupo Parmalat a revelar los depósitos inexistentes y las deudas de al menos 10 mil millones de euros, desatándose un escándalo financiero sin precedentes en Europa (Ríos, 2011).

En el 2008 en los Estados Unidos, sucede otro evento catalogado como el fraude del siglo. Bernard Madoff dueño de *Madoff L. Investment Securities*, formaba parte de los distinguidos y respetables inversionistas de *Wall Street*. Se reveló que este magnate financiero a través de su compañía, acumuló pérdidas aproximadamente de 50,000 millones de dólares. El fraude se cometió con base en el esquema *Ponzi*³. Hay que recordar que este sistema se derrumba: sí el flujo de nuevos inversores se detiene y sí los actuales inversores comienzan a exigir la devolución del capital invertido, tal como ocurrió.

Las consecuencias de las acciones de los responsables de estos fraudes van más allá de la pérdida de millones de dólares, es así como también se produce una pérdida de la confianza en el ser humano, pilar fundamental de toda relación financiera. Los fraudes han dejado al descubierto una compleja red de engaños y mentiras en las que participaban empleados, altos ejecutivos y firmas de consultoría. Todo lo anterior ha producido un daño importante y ha sembrado la desconfianza en los inversionistas. Lógicamente cabe preguntarse, qué dentro de tantas personas involucradas, porque alguien no fue capaz de actuar de forma contundente para evitar la magnitud de los eventos ocurridos, esto pone en evidencia el bajo nivel de consciencia integral, la incapacidad técnica y falta de ética de los entes implicados.

Tampoco es posible dejar de lado la responsabilidad de los propios inversionistas, en el caso Madoff manifiesta problemas sociales y éticos desde el punto de los inversionistas. Ellos por sentirse privilegiados al formar parte de un supuesto exclusivo grupo, cometieron la imprudencia de confiar ciegamente en un experto sin comprobar sus actuaciones, además la codicia de creer posible obtener un rendimiento de más del 10% por tiempo indefinido, aun en épocas de rendimientos bajos. El ejercicio de las finanzas exige una clara postura ética por parte de los

ejecutivos corporativos. Todos los casos relatados constituyen hoy día ejemplos de cómo la falta de ética y la ausencia de apego a los valores morales terminan por arruinar organizaciones. Sin duda los comportamientos éticos y los no éticos impactan todas las esferas de la sociedad de forma positiva o negativa (Argandoña, 2009).

En este orden de ideas, no es posible dejar de lado la crisis financiera que estalló en los Estados Unidos en el año 2007 y cuyas consecuencias negativas aún están presentes. “La crisis financiera que comenzó en los Estados Unidos no fue otra cosa que un tsunami de falta de ética que sacudió los cimientos de la mayor economía del mundo y que amenaza con extenderse a otros continentes, poniendo en riesgo el desempeño de la economía real” (Bustillos, 2008). Esta crisis financiera, se ha dicho, es una crisis cuyos orígenes están en la codicia, entendida esta como la perversión del derecho al lucro que degenera en fraude y corrupción (Argandoña, 2009). Esta crisis revela un problema ético de fondo, “pero lo que ha fallado ha sido sobre todo la regulación y la supervisión: primero, al permitir la creación de aquellas condiciones que hicieron posible el apetito desordenado por el beneficio, y segundo, al no impedir las actuaciones demasiado arriesgadas y las conductas fraudulentas” (Argandoña, 2009). Esto significa que el propio sistema promovía e impulsaba las acciones faltas de ética, las condiciones e incentivos perversos incluían altas remuneraciones a los agentes, o responsables de otorgar hipotecas, en función del volumen de hipotecas concedidas, lo que causaba que se concedieran créditos con alto riesgo e incluso el falseamiento de información en las solicitudes.

Bernardo Kliksberg, en su trabajo “Responsabilidad Social Corporativa en Tiempos de Crisis”, puntualiza que en la crisis financiera de los Estados Unidos, las hipotecas *sub-prime*, los derivados y otros productos financieros carentes de base real desempeñaron un papel crítico. Lo cual produjo una serie de déficits éticos de gran envergadura que han incidido en la situación. Es necesario reconocer que en una economía de mercado sin valores éticos puede ser portadora de altísimos riesgos, tal y como visionariamente lo anunció Adam Smith en textos, como, por ejemplo, *The Theory of Moral Sentiments* (1759), en los que enfatizaba acerca de la necesidad de que el mercado se base en valores éticos como “prudencia, humanidad, justicia, generosidad y espíritu público”. Kliksberg detalla tres fallas éticas que incidieron en la crisis financiera:

- **Primera falla ética:** el abandono por parte del Estado de su misión de proteger el interés colectivo en campos estratégicos. La política pública en Estados Unidos, desreguló activamente el mercado financiero y debilitó severamente las instituciones regulatorias existentes. En nombre del “fundamentalismo de mercado”, como lo llamó el presidente de Francia, Nicolas Sarkozy, se dejó que los actores financieros “autorregularan” un mercado tan delicado y clave como el financiero. Uno de los orientadores de esas políticas Allan Greenspan, al ser cuestionado en el Congreso estadounidense sobre los desastrosos resultados producidos por la desregulación, declaró: “estoy asombrado. Creímos que las instituciones financieras se autorregularían para proteger sus intereses y los de los accionistas, y no lo hicieron...todo el edificio intelectual que construimos se ha venido abajo”. El debilitamiento en extremo de la capacidad regulatoria del

Estado tuvo entre sus expresiones límites el hecho de que la SEC fue incapaz de procesar las denuncias documentadas que desde 1990 se venían haciendo sobre el caso Madoff. Juan Somavia, director de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), resume con precisión la situación: “La visión ideológica de la economía que sostiene que la desregulación siempre es la mejor política nos ha llevado a los problemas del sistema financiero. Esta visión sobrevaloró el mercado, infravaloró el papel del Estado y devaluó la dignidad del trabajo”.

• **Segunda falla ética:** la conducta de los altos ejecutivos financieros. El caso AIG fue sólo la punta del iceberg. La desregulación salvaje creó un clima de “incentivos perversos”. Era posible llevar adelante casi con total impunidad lo que el presidente Barack Obama ha calificado de “codicia desenfrenada”. La alta dirección de diversas empresas financieras de gran peso colocó a estas organizaciones en situaciones de elevado riesgo sistemático para favorecer la maximización de las ganancias a corto plazo. Sus paquetes remuneratorios estaban ligados a los beneficios inmediatos de las empresas. Las intoxicaron de activos dudosos, aun cuando ello comprometía seriamente su futuro. Fue la acusación del Congreso contra Richard Fuld, el entonces presidente de *Lehmans Brothers*, lo que llevó a la quiebra a esta empresa de ciento sesenta años de existencia. El presidente de la Comisión respectiva del Congreso, Henry Waxman, señaló que Fuld había cobrado, en los últimos años, 500 millones de dólares. Además, cubrió su posible despido con un “paracaídas” de oro, una cláusula que figuraba en su contrato, en virtud de la cual se establecía la obligación de pagarle 65 millones de dólares en caso de que la empresa prescindiera de sus servicios. Waxman le preguntó: “¿Es esto juego limpio?”. Nicholas Cristoff, premio *Pulitzer*, dedicó en *The New York Times* una columna a Fuld, que llevaba por título: “Se necesita ejecutivo: 17,000 dólares por hora, no se necesita ser competente”. Su remuneración era 2,000 veces el salario mínimo (8.25 dólares la hora), que ganaban amplios sectores.

Otra conducta digna de mención es la de John Thain, ex presidente de Merrill Lynch, que, tras ver cómo esta empresa era absorbida por otra con dinero del Estado, anticipó el pago de bonos por 4,000 millones dólares a los altos ejecutivos. Asimismo, en plena crisis hizo redecorar su oficina por un importe total de 1,200,000 dólares, incluyendo una alfombra y una cómoda de 87,000 y 35,000 dólares, respectivamente. Además, estas conductas de los responsables de la alta dirección mostraron una total insensibilidad hacia la posible ira de los ciudadanos. Tanto fue el descaro, la presencia en el Congreso de los presidentes de tres grandes empresas del sector de la automoción⁴, que acudieron con la finalidad de pedir desesperadamente un rescate financiero multimillonario. Se les preguntó, en primer término, cómo habían viajado de Detroit a Washington, a lo que ellos contestaron que en avión privado. El coste de este viaje era sesenta veces superior al de un vuelo en clase *business*. A raíz de estas actuaciones, se puso en cuestión todo un estilo de cultura corporativa, que era el antimodelo de la idea de RSC. Como reflejo de los sentimientos ciudadanos, el Presidente Barack Obama denunció, en marzo de 2009, a las corporaciones que “utilizan el dinero de los contribuyentes para pagar sus remuneraciones, comprar objetos de lujo o viajar en aviones privados”. Calificó de “ultrajantes” los pagos de

cerca de 20,000 millones de dólares en bonos a finales del 2008 a altos ejecutivos de empresas de *Wall Street* con un desempeño deficiente, y “el colmo de la irresponsabilidad” los pagos de AIG.

• **Tercera falla ética:** el sesgo de las agencias calificadoras de riesgos. La función de las agencias es clave para los inversionistas: se ocupan de calificar los bonos y papeles que corporaciones y bancos emiten para obtener recursos de los inversionistas. El Congreso norteamericano las interpeló y enjuició severamente por su pésimo trabajo durante los años de las burbujas. David Segal describe así su operativa: “Pusieron su sello de aprobación en incontables sub-primas y valores vinculados que ahora se describen como tóxicos. El problema, señalan los críticos, consistía en que cobraban de las corporaciones cuya deuda debían calificar, percibían millones en honorarios y tenían un gran incentivo financiero para poner notas altas a valores que no lo merecían. Por lo menos diez grandes empresas que quebraron o fueron rescatadas en el último año tenían calificación para la inversión. Era lo mismo que dar a pacientes con enfermedades mortales certificados de salud total. *Moody's*⁵ calificó la deuda de *Lehman Brothers* con A2, días antes de que se presentara a la quiebra y le dio a la deuda no asegurada de AIG un *rating* de A3, una semana antes de que el Gobierno se viera obligado a intervenir la empresa.

Los vacíos éticos en las políticas públicas y la cultura corporativa viciosa que, hoy, la sociedad crítica severamente, demandan sanciones y que se realicen cambios esenciales, tanto en las corporaciones y gobiernos, que han causado daños profundos en grandes sectores a escala global. El presidente de la Comisión de Medios del Congreso norteamericano, Charles Rangel, lo sintetizó de la siguiente manera: “Los sueños fueron hechos añicos y las casas se han perdido, debido a que un reducido grupo de ejecutivos se hallaba motivado por codicia, en lugar de preservar el sistema del que América y el mundo dependen”. Contar con un trabajo decente, el gran derecho del que debería disponer todo ser humano como lo plantea la OIT, se ha transformado para muchos en inalcanzable. La crisis que primero fue financiera y luego se transformó en económica, se convierte rápidamente en humanitaria. Como consecuencia de la crisis, la pobreza ha aumentado severamente a escala global, se suceden los estallidos sociales y la caída de varios gobiernos de Europa. Se solicita la introducción de cambios y de grandes planes de reactivación, una función reguladora seria y activa mediante políticas públicas, así como la revisión de la cultura corporativa.

Lo anterior debe hacer reflexionar que la ética es rentable, y de ello es posible encontrar evidencia a través de un artículo publicado recientemente “las empresas más éticas del mundo del 2011”⁶, según el estudio llevado a cabo por *Ethispher Institute*, un organismo dedicado a la creación, promoción y difusión de las mejores prácticas en ética empresarial, responsabilidad social corporativa, contra la corrupción y la sostenibilidad. Detalla un ranking mundial de aquellas empresas que demuestran tener unos procesos de gestión que estimulan los comportamientos éticos y prohíben los comportamientos que no lo son. Lo importante del estudio es que existe una alta correlación entre la ética y la rentabilidad. Los resultados reflejan

que las mejores empresas en el campo ético tienen un retorno hasta un 35% mayor que la de índice de referencia de S&P 500⁷ (ver anexo 1).

¿Qué las hace diferente a estas empresas al resto? ¿Cuáles son las razones de su éxito? Ellas cuentan, al menos, con tres ingredientes: el primero de ellos es un sistema de identificación y denuncia de casos que permite a sus empleados diferenciar buenas y malas prácticas, además de poner en conocimiento de la dirección los casos de falta de ética. El segundo ingrediente es un tratamiento delicado de las denuncias que garantiza, por un lado, la confidencialidad del denunciante y, por otro, la presunción de inocencia del acusado. Finalmente, una comunicación transparente de las sanciones para hacer que el círculo virtuoso se imponga al final del proceso.

1. La Cultura Ética en la Organización

Los aspectos propios de cualquier empresa son: su constitución y cultura, giro del negocio, necesidad de crecimiento, requerimientos de inversiones, creación de imagen de marca, necesidad de financiamiento y entre otros. La suma de todos estos aspectos, hacen que el valor de una empresa dependa de su habilidad de largo plazo para generar el efectivo necesario para financiar su progreso creador de valor y para pagarle dividendos a sus accionistas. Hasta hace poco tiempo, el criterio utilizado para evaluar el desempeño de la dirigencia corporativa era relativamente simple: la medida en que creara riqueza o valor para los *shareholders*⁸ (O'Toole y Bennis 2009). Pero hoy en día, el mundo de los negocios es cada vez más complejo, el mercado exige que las organizaciones sean más competitivas; como resultado de la presión que ejerce la globalización y la tecnología. Por consiguiente, las empresas se ven obligadas a demandar líderes que sean capaces de gestionar la innovación rápidamente. Asimismo, estos líderes se enfrentan con un reto mayor el “implementar la cultura ética en la organización”, debido a que las empresas están siendo cuestionadas cada vez más por los stakeholders quienes les exigen transparencia en todas sus actividades, por conductas poco éticas tales como: transacciones bursátiles con base a información privilegiada, sobornos, maquillaje de estados financieros y otros actos irregulares; se ha creado la percepción de que los líderes usan medios ilegales para lograr ventaja competitiva, aumentar utilidades o mejorar sus posiciones. Por lo cual ellos están obligados a gestionar la cultura ética.

Se considera que la ética debe estar inmersa en el valor de la empresa y no debe ser tomada como un valor agregado, reconociendo que es un valor intrínseco de toda actividad que realice la organización a través de sus colaboradores. Por ende, hay que estar claros que en toda actividad de la organización se incluye la conducta del ser humano. Al reconocer que en cada actividad empresarial, está involucrado el ser humano, es recomendable que la gerencia empresarial posea el conocimiento de la existencia de cinco mitos, los cuales pueden entorpecer la debida gestión de la cultura organizacional. Dichos mitos han sido tomados del trabajo realizado por Linda Klebe Treviño y Michael E. Brown, llamado “La Dirección Ética o Cómo Derribar Cinco Mitos

Éticos Empresariales”, el cual, analiza los mitos comúnmente asociados a la ética empresarial y ofrece respuestas basadas en la teoría, investigación y análisis de casos prácticos en empresas.

Mito 1. Es fácil tener un comportamiento ético. Parece ser que esta aseveración no considera la complejidad que posee el proceso de toma de decisiones éticas, especialmente en un mundo empresarial en constante innovación. Y al señalar que tener un buen comportamiento en las organizaciones es fácil, puede hacer pensar que no hace falta gestionarla. Pero, la realidad es que comportarse éticamente no es algo sencillo, porque el proceso de toma de decisiones está compuesto por múltiples fases, llenas de problemas y de presiones derivadas del ambiente en que se desenvuelve cada individuo en la organización. Es posible que las personas no posean el conocimiento suficiente para poder tomar decisiones correctas; y la mayoría se ve influenciada por la opinión y comportamiento de sus colegas y jefes, así como por las consecuencias de su comportamiento en el medio laboral.

Mito 2. Las conductas poco éticas en la empresa son solo el resultado de las actuaciones de las “ovejas negras”. Al pensar detenidamente este mito, se deduce que las empresas pueden hacer muy poco con los malos comportamientos de las “ovejas negras”, a menos que se descubran. La reacción inmediata de las empresas ante los problemas de carácter ético, es generalmente buscar un culpable al que se pueda sancionar o incluso despedir. Al actuar de esta manera, se piensa que, si se elimina una o varias ovejas negras de la empresa, todo irá bien sin mayor problema. Pero se ha encontrado dos aspecto importante, uno que las personas adultas son seguidoras de los buenos comportamientos; y dos en el mundo laboral, cuando a los empleados se les pide o se les dice que hagan algo incorrecto, la mayoría lo hará; lo que significa, que es necesario fortalecer los principios y valores, de lo contrario, se corre el riesgo que los empleados no se sepan qué hacer ante estos dilemas. Por tanto hay que reconocer, que un comportamiento cuestionable no siempre proviene de personas con muchos defectos, al contrario, puede tener su origen en un sistema que fomente o apoye conductas equivocadas. Por lo general, las personas ante un dilema ético buscan orientación y de tal forma se comportan en función de lo que otras personas de su entorno como jefes o compañeros esperan de ellas; por lo que, es preciso analizar aquellos mensajes especialmente relevantes con respecto a lo que se espera de las personas. En la medida los empleados se vean obligados a discernir sobre dilemas éticos en su trabajo, acabarán desarrollando métodos más complejos para enfrentarse a esos temas, y como resultado su comportamiento cambiará.

Mito 3. La ética puede gestionarse mediante códigos y programas formales. Para derribar este mito, hay que recordar que el simple hecho de la creación de un programa formal con su propio código, no garantiza una gestión eficaz en la cultura empresarial. Según algunas investigaciones, se reveló que es fundamental la aplicación práctica del programa y para demostrar que dicha aplicación es efectiva, por parte de la empresa, es necesario que se establezcan los medios eficaces para descubrir a los infractores de las normas, y así demostrarle a los colaboradores que la organización actúa en contra de los malos comportamientos; igualmente,

demostrar la coherencia entre las políticas éticas y el cumplimiento de las normas, como prácticas reales de la organización. Asimismo, se confirmó la importancia que la ética esté realmente presente en las actividades diarias de la empresa, y a la vez en el proceso de toma de decisiones. Se observa también, que los sistemas formales pueden llegar a influir en los comportamientos, entonces, es preciso que se forme un sistema cultural ordenado, sirviendo de apoyo a las conductas en el día a día de la organización. Se debe recordar que la cultura empresarial da origen tanto a sistemas formales como a sistemas informales, los que son fundamentales en la gestión de la conducta de los colaboradores; se ha descubierto, que los resultados relacionados con la ética como: conciencia de los comportamientos por parte de los empleados, número de malas conductas observadas y buena disposición para denunciar malos comportamientos, son mucho más positivos, en la medida en que los empleados se den cuenta que las buenas conductas son recompensadas y las malas son castigadas. En una cultura en que los empleados se sienten tratados con justicia los programas formales son más eficaces.

Mito 4. El liderazgo ético hace referencia fundamentalmente a la integridad del líder. Este mito centra su atención sobre todo en el carácter y las cualidades individuales, por ejemplo: la integridad, la honestidad y la justicia. La alta dirección debe estar formada por personas que tengan algo más que un gran carácter o personalidad. Deben ser capaces de guiar a los demás a comportarse de manera responsable. Estudios recientes han demostrado que son necesarias algunas características individuales, aunque no sean suficientes, para asegurar un liderazgo ético efectivo. Pero es preciso, orientar a los empleados en todo lo que se refiere a la ética desde la alta dirección, al igual que ocurre con respecto a las cuestiones de calidad, competitividad y muchas otras conductas deseadas. La dirigencia empresarial debe demostrar que ellos mismos son éticos, hacer manifiestas de sus expectativas en relación a las conductas que soliciten de los demás. Promoviendo que todos sus colaboradores sean responsables, en mantener un comportamiento correcto en su trabajo diario. Si el líder es considerado “persona moral” sus colaboradores ya saben lo que harán. La buena fama del liderazgo ético, depende también que se considere a esa persona un “directivo moral” como alguien capaz de dirigir a los demás dentro de un entorno, que se encargue de fijar normas, comunicar mensajes, definir modelos de conducta y utilizar sistemas de gratificaciones y de sanciones, destinados a guiar el comportamiento en la empresa.

Mito 5. Hoy las personas son menos éticas que antes. Esta afirmación, hace pensar que las conductas cuestionables se han incrementado en el transcurso del tiempo. Actualmente, la sociedad es bombardeada por los medios de comunicación con información de escándalos financieros, sociales y medioambientales, abonando así, a la idea de que las personas son cada vez peores en el mundo de los negocios y en la sociedad. Pero según la historia, las conductas cuestionables están desde que existe el ser humano, y los escándalos empresariales son tan viejos como las propias empresas. El *Talmud*⁹, cuya antigüedad supera los mil quinientos años, incluye unos dos millones de palabras y 613 mandamientos directos pensados para orientar la conducta y la cultura de los judíos. Más de cien de esas normas afectan los negocios y la economía; esto hace pensar, que los malos comportamientos no son algo nuevo. Este tipo de conducta es una

preocupación actual para las empresas, por lo que están obligadas a responder con soluciones que perduren, con un fomento sólido de la ética en sus culturas que debe llevarlas a dejar de lado soluciones a corto plazo y que puedan ser fácilmente abolidas. El riesgo que se corre en la actualidad, debido a la atención de los medios de comunicación hacia las malas conductas, obliga a las empresas a dar respuestas inmediatas, las cuales pueden ser temporales, ofreciendo soluciones demasiado simples. Por lo general, las soluciones simplistas son el resultado de presiones externas, dirigidas a “hacer cualquier cosa” o por lo menos a que parezca que se está haciendo algo. Si se reconoce que las malas conductas son un problema constante de las empresas, esta afirmación puede ayudar a convencer a los directivos de que es preciso crear soluciones que subsistan al interés actual de los medios de comunicación.

La razón de analizar los cinco mitos, es con el propósito que los líderes empresariales estén conscientes que todas las actividades de la organización involucran a la persona, quien decide cómo hacer sus funciones; con calidad, proporcionando un buen servicio, o tomando decisiones que ayuden a lograr los objetivos de la organización. Al tener claro lo anterior, se puede afirmar que las conductas se gestionan de manera proactiva a través de un liderazgo ético explícito y de una gestión consciente de la cultura ética de la empresa (Treviño y Brown 2005).

2. La Transparencia en la Internet

La palabra transparencia va más allá de la definición que se puede dar en los negocios, como la apertura total de la información financiera a los inversionistas. Pero, este concepto es limitado, ya que una empresa puede ser transparente para los accionistas, sin serlo para las personas que trabajan para ella. Se define la transparencia en términos generales, “como el grado en que la información fluye libremente dentro de una organización, entre los ejecutivos y empleados, y hacia afuera a los stakeholders” (O’Toole y Bennis 2009). Las empresas no pueden innovar, responder a los cambios y necesidades de los stakeholders, o funcionar eficientemente, a menos que las personas tengan acceso a la información pertinente, oportuna y válida. En cuanto a la transparencia de la información interna en la empresa, la información crítica deber ir a la persona adecuada en el momento preciso y por la razón correcta. Los colaboradores tienen la posibilidad de cometer mayores errores cuando poseen menos información que cuando sucede lo contrario. Esto puede ser, porque algunos directivos actúan sin transparencia plena, reconocen que deberían transmitir cierta información pero no lo hacen; otros creen que son transparentes, por el hecho, de que hay cosas que no deben decirse. Así piensan que son transparentes en la medida que cuentan todo lo que ellos consideran que la gente debe saber.

En lo que respecta a la información hacia los stakeholders, desafortunadamente, la reacción en la mayoría de las empresas es tratar toda la información potencialmente delicada como un secreto de Estado, y en la medida posible no darla a conocer a los stakeholders. Hoy en día, es muy difícil mantener secretos ocultos, ya que uno de los medios de comunicación más poderosos es la Internet con la ayuda de la *web 2.0*¹⁰. Este medio tiene muchas facilidades para dar a conocer

una noticia científica, económica, política o de cualquier otro tema. Puede ser leída, escuchada y vista en tiempo real, desde y en cualquier lugar del mundo. Solo basta poseer una computadora o un teléfono móvil conectado a una red; las personas toman fotos, videos y los cuelgan en *blogs*. Así de fácil, hay muchos testigos en todas partes, con medios a su alcance para recoger evidencias de secretos y hacerlos públicos. Esto último es muy importante, y marca una gran diferencia respecto al pasado. Por ejemplo, *Youtube* y *Google* han hecho que todo quede registrado (O'Toole y Bennis 2009).

Lo anterior debe hacer reflexionar a la gerencia empresarial, que se está reduciendo el margen para hacer cosas sin ser observados y cada vez más existe la posibilidad que sean publicadas. La Internet y la plataforma de la web 2.0, han gestado un mundo llamado *blogósfera*¹¹, el cual no es visible, su característica más importante es ser dinámica e interactiva, formada por comunidades virtuales que al interior de cada una de ellas están en constante comunicación. Lo conforman millones de personas alrededor del mundo, conectados en red. Poseen una comunicación abierta, sin censuras, con libertad para compartir, usar y tratar temas de interés en común. La fortaleza de este medio de comunicación radica en que es bidireccional y que fácilmente forma redes con otros blogs a través de *hipervínculos*. Lo que hace diferente a la blogósfera de otros medios de comunicación, es lograr intervenir en la realidad desde la conversación virtual, empujando a los usuarios a la acción; por lo general las personas participan en blogs, *wikis*, redes sociales y otras instancias generadas en pares. Para el caso las redes sociales, han incrementado el poder de las comunidades virtuales¹² de cuatro formas distintas: promueven relaciones profundas, facilita una organización rápida, mejoran la creación y síntesis de conocimiento, y permite filtrar mejor la información (Kane, Fichman, Gallauger y Glaser, 2009).

Por ejemplo, las recientes protestas revolucionarias a principio de este año en África, tuvieron como resultados derrocamientos de algunos presidentes que tenían muchos años en el poder. La ocurrencia de estos eventos se le atribuyó a las capacidades de las redes sociales en cuanto a que:

- Promueve relaciones profundas: los miembros que usan esta herramienta logran crear relaciones multifacéticas, generando una profunda confianza. Así fue, que estos eventos revolucionarios unieron a cristianos y musulmanes a participar juntos en protestas.
- Permite una organización rápida: este medio llama a la acción según los intereses comunes, futuros eventos y promueve la veloz formación de comunidades electrónicas, que en unas pocas horas pueden movilizar a cientos de miles de personas. Para el caso en Egipto, se hicieron convocatorias de manifestaciones en *facebook*¹³ y *twitter*¹⁴, que en poco tiempo, cerca de 90,000 personas enviaron mensajes confirmando su asistencia.
- Mejora la creación y síntesis del conocimiento: las comunidades virtuales pueden agregar el conocimiento generado por sus miembros en documentos permanentes y en otros medios. El primer presidente derrocado fue el de Túnez, los protestantes subieron videos en la Internet sobre las masivas marchas diarias, con reportajes completos de lo que ocurría día tras día. En base a esa experiencia, Egipto y otros países retomaron dicho modelo de protesta para ponerlo en práctica.
- permite filtrar mejor la información: este medio posee herramientas de categorización, búsqueda y filtrado; para el caso

en análisis, cada vez que las personas confirmaban su asistencia a una marcha, fue posible filtrar y determinar el número de asistentes, rango de edades, nivel educativo, sexos, religión, entre otros datos. Con esta muestra, es posible reconocer la enorme influencia que ejerce la Internet a través de las redes sociales en toda una sociedad. Por ello, se debe advertir a las corporaciones que existen muchos stakeholders que están pendientes de sus actividades, y si uno de ellos está insatisfecho puede causar un grave daño a la organización.

Un desafío más en la era de la Internet es el creciente riesgo de la desinformación, acusaciones sin fundamento que puedan extenderse. Por tanto los líderes de hoy necesitan aprender a utilizar la tecnología para contrarrestar la desinformación, con hechos reales y transmitir mensajes corporativos honestos. La transparencia no debe ser considerada una amenaza o un ideal, sólo porque los stakeholders la exigen; sin ella se corre el riesgo, en las empresas que los intereses personales se antepongan a los empresariales. Por tal razón, revelar los peores secretos puede ayudar a mejorar la organización, ya que al ocultar los errores, en lugar de darlos a conocer para aprender de ellos, hace que estos se sigan cometiendo. Con la transparencia se reducen los “costos de transacción” en la gestión de las organizaciones. Si existen reglas claras, se ahorrará la necesidad de tener que repetir, demostrar, controlar, insistir y reducir sospechas constantemente (O’Toole y Bennis 2009). Por consiguiente, las hará racionalmente éticas y las llevará a hacer negocios más eficientes y efectivos.

Se debe analizar un ejemplo claro de cómo la Internet ayuda a revelar los más ocultos secretos y cómo afecta a las organizaciones; para el caso, se tiene la página web *WikiLeaks*¹⁵ fundada por Julian Assange. Esta página ha sido en los últimos años un dolor de cabeza para algunos gobiernos y grandes corporaciones, ya que les ha publicado ciertos comportamientos que no son éticos. Según su página web se define que “es una organización informativa sin fines de lucro, el objetivo es llevar noticias de gran importancia e información al público. Ofrecemos una forma innovadora, segura y anónima de las fuentes para filtrar la información...buscar, recibir y difundir informaciones e ideas por cualquier medio y sin consideración de fronteras...”

Para el caso, el lunes 17 de enero de 2011, la BBC publicó la siguiente noticia: “El ex banquero suizo Rudolf Elmer entregó a WikiLeaks una lista con detalles de 2,000 personas e instituciones de varios países, que según él, utilizan el secreto bancario con el fin de evadir impuestos”¹⁶. La institución financiera suiza afectada es *Julius Baer Bank*, el ex empleado que desempeñó el cargo de Director General de Operaciones, se reunió con Julian Assange para entregarle 2CDs con documentos que revelan las evasiones de impuestos por multimillonarios, políticos, empresarios, banqueros y personalidades con altos cargos de Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido, así como de otros países que integran la lista recopilada por Elmer, según informes de la prensa suiza. Elmer es consciente de la repercusión de su anuncio, pero declara que lo hace para que la sociedad conozca el ambiente de secretismo que hay en las altas esferas del mundo financiero, que oculta las constantes evasiones de impuestos que se producen.¹⁷

Otro caso es el del banco más grande en activos de los Estados Unidos: *Bank of America* que resultó afectado, con el simple anuncio de que WikiLeaks disponía de información sensible de esa entidad, lo que hizo caer, un día después el precio de la acción en un 3% en la Bolsa de Nueva York¹⁸. El 2 de enero del 2011, según The New York Times publicó, que a raíz de la advertencia del fundador de WikiLeaks, el Director de Riesgos de Bank of America, Bruce Thompson, formó una comisión compuesta entre 15-20 empleados, cuyo propósito fue llevar a cabo una investigación interna para revisar miles de documentos, en un intento en descubrir qué información podría poner en peligro la imagen de la entidad y cómo se pudo haberse filtrado del banco. También contrató los servicios de consultoría de la firma *Booz Allen Hamilton* y otras firmas jurídicas famosas para realizar la investigación. Así mismo, The New York Times precisó que Assange nunca mencionó que el material obtenido se relacionara específicamente con las actividades del banco. Lo que detalló WikiLeaks es que disponía de un disco duro de un ejecutivo del Bank of America que contiene 5 *gigabytes* de información¹⁹.

Se ha encontrado un tercer caso: en el 2008 WikiLeaks publicó documentos confidenciales que demostraron que el banco *Kaupthing*, el más importante de Islandia, había prestado miles de millones de euros a sus accionistas principales, poco antes de estallar la gran crisis financiera. Cuatro ex directivos del banco, fueron encarcelados y la *Interpol* giró una orden de arresto internacional contra su ex presidente Sigurdur Einarsson. Así, como estos casos existen muchos casos más denunciados por WikiLeaks, por comportamientos pocos éticos de parte de grandes corporaciones. Lo anterior debe hacer reflexionar, que la Internet se ha convertido en una especie de vía virtual sin restricciones, que atraviesa muchos países y jurisdicciones.

Actualmente, cualquier empresa puede ser perturbada directamente, tal como se vio en los casos anteriores; o indirectamente, como los casos de *PayPal*, *MasterCard*, *Visa* y *Amazon*, que se han visto afectadas por WikiLeaks. Debido a que, dichas empresas decidieron cerrarle las cuentas, en las que sus seguidores realizaban las aportaciones voluntarias. Esta decisión fue tomada, por considerar que violaban sus normas, afirmando que está involucrada en actividades ilícitas. Y en respuesta de esta decisión, intervinieron los *hacktivists anonymous* o llamados también *hackers* activistas, lanzaron ataques de *DDoS*²⁰, con la creación de miles de usuarios fantasmas que visitaban las páginas web de las empresas que cerraron las cuentas; lo que provocó poner fuera de servicio a sus sitios webs, sufriendo impactos negativos en sus operaciones de pagos al impedir que los usuarios reales pudieran realizar sus transacciones normales.

Este suceso fue publicado por la BBC en diciembre del 2010, se informaba que “la empresa Mastercard había interrumpido los pagos, en una aparente represalia contra la firma por bloquear las donaciones al sitio electrónico de WikiLeaks...” Sin embargo Mastercard, que ha dejado de procesar pagos en la polémica página, dijo que el ataque no había tenido "ningún impacto" en la capacidad de los clientes de utilizar sus tarjetas. Pero la BBC fue contactada por una empresa de pagos que dijo que sus clientes padecían "una pérdida completa del servicio"...la empresa no ha respondido a esas quejas. "²¹.

Habrá que conocer las consecuencias negativas; si han descendido las compras en Amazon, el número de cuentas que se han cancelado en Paypal y el impacto económico de las webs caídas de Mastercard y Visa, y, finalmente conocer el costo económico producido por el boicot generado por la red. Así que, cualquier evento independientemente de su veracidad, puede publicarse rápidamente, siendo la Internet el mejor canal para hacerlo público. Tal como se evidencia en el caso del Bank of America, se muestra que basta anunciar que existe algún secreto que revelar, para que la reputación y el valor de la acción de una compañía se debiliten. Lo anterior hace que la transparencia no sea opcional, con esto no se dice que todo tenga que ser público, no significa que la *Coca-Cola* debe revelar su receta secreta o que *Microsoft* debería dejar que sus competidores conozcan las especificaciones de su próxima generación de *software*. Por tanto, es peligroso sugerir transparencia absoluta en las empresas, porque en un entorno competitivo, es obligación gestionar cierta información; mantenerla guardada es un derecho legítimo y razonable (O'Toole y Bennis 2009). En todos los ámbitos hay cuestiones confidenciales, que no han de ser reveladas, tales como investigaciones, patentes, planes de negocio, negociaciones, la privacidad de los empleados y clientes, entre otras. Por ello el reclamo de transparencia tiene sus límites.

Lo que las empresas deben de reconocer de este fenómeno, es la forma cómo la Internet afecta la reputación de las organizaciones, en un mundo globalizado, en donde la comunicación viaja todos los días del año a cualquier hora, favoreciendo así la permanente oferta y demanda de información, reduciendo la capacidad de reaccionar y de reflexionar. Por tanto la alta gerencia empresarial debe estar consciente de la necesidad en la gestión de la cultura ética organizacional; porque dicha gestión, la conducirá a ser transparente en su relación con cada uno de sus stakeholders, puesto que, las tecnologías de información han evolucionado a pasos gigantescos en los últimos años, y cada vez más se descubren nuevas formas de comunicarse. Y es así, que la reputación de una organización o líder puede ser fácilmente destruida con un simple clic de una computadora, por ello, que se considera que la transparencia empresarial, puede volverse una cuestión de supervivencia en un mundo de competencia global.

III. LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La mayoría de los ejecutivos, quieren que sus empresas hagan lo correcto de cara a la sociedad y que ésta las reconozca que practican una responsabilidad social; esto las lleva a reaccionar de manera desorganizada en actividades incoherentes, bajo los nombres: sustentabilidad, retribución a la sociedad, conciencia ecológica y filantropía, entre otras. La RSC puede entenderse de dos formas: como respuesta a las expectativas de la sociedad o como obligación ejercida ante la sociedad. Es obvio que la sociedad espera determinados comportamientos de las instituciones que forman parte de la misma, pero esas expectativas se traducen en una verdadera responsabilidad, media vez se hacen realidad. Por ejemplo, el deber de dar cuenta de una acción u omisión ante la comunidad, forma parte como la responsabilidad entendida como rendición de cuentas. Su carácter “social” cumple tres funciones: a) precisa su ámbito de ejercicio: a qué stakeholders o comunidades se debe y a cuáles no; b) concreta el contenido de responsabilidad

moral y c) determina el modo de asumir y ejercer la responsabilidad, y de dar cuenta de la misma, de acuerdo con las normas sociales y legales de la comunidad (Argandoña, 2007).

La RSC está íntimamente relacionada con los valores éticos, que guían la conducta empresarial y la relación que ella desarrolla con los stakeholders. Es necesario recordar que éstos últimos tratan de responsabilizar a las empresas de algunos problemas sociales, dándole énfasis a los riesgos financieros potenciales, cuando consideran que poseen una conducta inaceptable. Sin embargo, las empresas se han dado cuenta de estos riesgos, pero no saben qué hacer al respecto. La respuesta corporativa más usual ha sido superficial: relaciones públicas y campañas en los medios de comunicación, dándole énfasis a reportes que detallan las buenas obras sociales y ambientales que realiza la corporación. Pero realmente, estas respuestas deberían ser más estratégicas o por lo menos operativas.

Es factible apoyar la estrategia de la empresa con la RSC a través de dos enfoques: la creación de la confianza y la creación de valor. Estos valores deben estar inmersos en la función de la dirigencia empresarial. Dichos enfoques difieren del tradicional que es maximizar el valor de la acción. El apoyo a esta nueva descripción se puede encontrar en los principios adoptados por Tom Peters y W. Edwards Deming, los cuales se basan en que, los administradores deben estar pendientes en cómo generar confianza y crear valor en la organizaciones, estos los conduce a una gestión más eficaz que la descripción de la función tradicional (Collins,1994). El éxito empresarial, hoy en día, no tiene su base en los activos tangibles como las instalaciones de producción, capital financiero o propiedades, sino en aquellos que son invisibles. En este caso se valora los activos intangibles, tales como la confianza, relaciones con los stakeholders, innovación, marcas, procesos del negocio, cultura corporativa, estrategias, entre otros. Desafortunadamente, la contabilidad tradicional no registra los activos intangibles que son también generadores de valor. Las empresas que se basan en este conocimiento, se concentran en su función distintiva en la creación de valor, porque identifican cualidades en los activos intangibles que son diferentes de los activos tangibles.

1. La Creación de la Confianza

La confianza es considerada por las empresas como un activo intangible y las economías de mercado dependen de ella. Según Jordi Canals, decano de una de las principales escuelas de negocios europeas, detalla que “la confianza es un activo indispensable en una sociedad libre, y un ingredientepreciado en el mundo de los negocios”, esto es porque las organizaciones están viviendo una era de globalización y competitividad, lo que las lleva a ser más agresivas para alcanzar resultados y fijarse indicadores ambiciosos. El efecto de estos cambios constantes, no permite la estacionalidad de modelos de negocios como hace un par de décadas. Por lo cual, los inversionistas demandan más información económica y financiera, para la toma de sus decisiones estratégicas. Pero existe la probabilidad que las empresas pueden inflar sus ganancias sin crear valor, mediante la contabilidad creativa y por inversiones que destruyen valor, las que, sin

embargo, los inversionistas no pueden detectar fácilmente (Fligstein, 2004). Por estas razones, los stakeholders exigen a las organizaciones que sean responsables, y asimismo, coherentes en los valores reflejados en los estados financieros con respecto a sus operaciones; porque esos valores deben expresar la realidad de la operación del negocio, apoyados en principios y valores éticos, lo cual exige que la transparencia en el reporte de utilidades debe ir de la mano con la estrategia de la organización, con el manejo del negocio para reportar las ganancias reales y no en hacer las cosas para esconder o desviar el desempeño verdadero de la organización. También implica un manejo apropiado de los ingresos y egresos en el periodo oportuno y no crear reservas artificiales que lleven a ganancias previas o posteriores, lo anterior hace pensar que el área de finanzas representa la conciencia de la corporación (IMPC, 2010).

Un ejemplo de cómo se gestiona la confianza y se obtiene una ventaja competitiva puede ser comprobado con el caso de *Johnson & Johnson* (ver anexo 2), que para 1982, se enfrentó con una crisis, cuando siete personas en Chicago de los Estados Unidos, murieron por el consumo del producto *Tylenol* Extra Fuerte, debido a que las cápsulas estaban envenenadas con cianuro. En el desarrollo de esa crisis *Johnson & Johnson* enfrentó un dilema: necesitaba encontrar la mejor forma de admitir el envenenamiento de cápsulas, sin destruir la reputación de su compañía y su producto más rentable, por lo que trató esta crisis en dos fases:

a) La primera fase fue que la alta gerencia ubicó la seguridad de los clientes, antes que las ganancias de la compañía; por tanto, alertó a todos sus compradores, que no consumieran producto *Tylenol*. Desde ese momento, suspendió la producción y retiró el producto *Tylenol* del mercado aproximadamente treinta y un millones de botellas que representaban más de cien millones de dólares, el retiro masivo del producto lo hizo sin presiones de instituciones gubernamentales. El CEO de la empresa James E. Burke, fue criticado y cuestionado por la decisión de retirar producto del mercado, puesto que estaba sacrificando las utilidades de la empresa. Él manifestó que la decisión del retiro había sido tomada con base en el credo de la empresa que detalla "...que la primera responsabilidad es con los médicos, enfermeras, pacientes, madres, padres...ante la comunidad...y la responsabilidad final es ante nuestros accionistas...Si operamos de acuerdo con estos principios, los accionistas deberían recibir un justo retorno". Al analizar detenidamente el credo de *Johnson & Johnson*, hace énfasis a los stakeholders y su responsabilidad hacia ellos, por lo que al tomar esta decisión su CEO, realmente estaba actuando con base a los valores y principios que tenía la organización.

b) La segunda fase fue la reaparición de *Tylenol* en el mercado. Antes del incidente, el producto tenía un 37% del mercado para analgésico, que se vendía sin recetas médicas (Weiss, 2006). La empresa sabía que sería difícil introducir el producto al mercado y recuperar la posición que tenía, pero en menos de seis semanas la organización hacía declaraciones del relanzamiento del producto *Tylenol*, en una conferencia de prensa. La aceptación del producto por parte de los clientes fue positiva, contrario a muchos que auguraban que el producto desaparecería del mercado y sólo un año más tarde había vuelto a ser el analgésico líder del mercado. Con este

incidente Johnson & Johnson, supo aprovechar la crisis; aunque el costo fue alto, valió la pena, según un informe de la revista *Fortune*: dio lugar a cambios en los empaques, creando sellos de seguridad. Asimismo, el gobierno norteamericano legisló a nivel estatal sellos de seguridad en los empaques de los productos farmacéuticos, además la empresa pudo, incluso, aumentar el valor de la marca y hacer que la seguridad fuera uno de los atributos del producto. Todo esto la llevó a ser coherente en sus acciones con su credo, enfocándose en sus stakeholders.

El economista norteamericano Michael C. Jensen se refiere a este caso como un excelente ejemplo de integridad en la interacción “de las personas y de las empresas, es una cuestión de palabra. La integridad es cumplir la propia palabra y a tiempo; y, cuando no es posible mantenerla, informar a las partes afectadas y explicarles qué se va a hacer para afrontar el impacto que esto produce. Cuando procedemos así, cumplimos nuestra palabra a pesar de no haber podido mantenerla y así conservamos la integridad. De esta manera fue capaz Johnson & Johnson de mantener su integridad y la confianza de sus clientes”, afirma Jensen. Además detalla que en la reciente crisis financiera “el comportamiento falto de integridad ha afectado gravemente a la credibilidad del sector financiero. Si examinamos la crisis de las hipotecas subprime, cada uno de los elementos del sistema comenzó a comportarse de un modo que dejó fuera la integridad: se acabó premiando la constitución y venta de hipotecas y de títulos respaldados por hipotecas, pero no de hipotecas y títulos respaldados que iban a ser pagados. Es obvio que un sistema así carecía de integridad y estamos pagando un precio muy alto”, apunta Jensen²².

Lo anterior demuestra que tomar en cuenta la creación de la confianza en la estrategia de las corporaciones, representa un elemento muy importante que puede dar a las empresas una ventaja competitiva tangible. Gracias al manejo adecuado de las relaciones con los stakeholders involucrados en el giro del negocio Johnson & Johnson no solo se vio beneficiado con su actuar, al retirar los productos del mercado, sino que también; la confianza generada a sus consumidores, le permitieron recuperar la posición de su producto.

2. La Creación de Valor

Existen dos enfoques para la creación de valor en las organizaciones. El primer enfoque, hacia los shareholders, que ha sido criticado por no ser responsable con los demás stakeholders, por el hecho que su objetivo primordial es maximizar el valor para el accionista; basado en incrementar el precio de la acción y como a través de este se mide la riqueza del accionista. Así que, solo se toman decisiones que se espera que incrementen el precio de la acción. Aquí es donde surgen las críticas a este modelo, al cual le atribuyen los diferentes escándalos que han sido provocados por las corporaciones. A causa de los líderes corporativos, que por el afán de incrementar el valor de la acción, obsesionados con sus ganancias trimestrales y por mostrar los beneficios a corto plazo, se ven involucrados en conductas muy cuestionables.

Para el caso en su momento, *Enron* estuvo en la cima del liderazgo de las corporaciones financieramente orientadas a la creación de valor para los shareholders, y del incremento del precio de sus acciones. Es considerada como el ejemplo de una frenética y descontrolado apego a esa ideología. Una de las principales medidas usadas por la compañía para evaluar su desempeño fue el ROA, calculado como las ganancias sobre los activos. Existen dos formas para que este número sea mayor: hacer que las ganancias sean mayores; o, hacer que los activos sean menores. Los gerentes de *Enron* sugirieron reducir, o hasta cancelar, contablemente determinados activos para hacer ver mejor a la compañía bajo diferentes formas. Primero, arrendando activos: como maquinarias, espacios de oficina o talleres de fabricación. Los costos correspondientes se expresarían luego, como gastos, sin figurar en los activos y por lo tanto, se elevaría el mencionado *ratio* (Fligstein, 2004). Esto fue descubierto hasta que había transcurrido mucho tiempo; y los resultados fueron desastrosos para la sociedad. Además existe otra regla que apoya este enfoque: el valor del accionista se incrementa solo cuando la compañía logra una tasa de rendimiento derivada de sus nuevas inversiones, de tal manera que supere su costo de capital. Las utilidades pueden incrementarse no solo cuando la compañía está invirtiendo a esa tasa, sino cuando lo hace por debajo de la misma. Por tanto, un inversionista para evaluar una empresa debe ir más allá de los estados financieros contables; para valorar el sostenido y el creciente potencial de las ventas y el *cash flow*, debe ponderar algunos factores, como: el crecimiento potencial de la industria, el probable comportamiento de los rivales, el cambio tecnológico, así como la posición competitiva de la empresa y la calidad de su gestión (Rappaport, 2005).

El segundo enfoque está orientado a la gestión de los stakeholders. Se basa en que, la misma importancia tienen los shareholders como los demás stakeholders a la hora de tomar decisiones estratégicas al interior de la organización; por ello se deben integrar todos los intereses que la rodean, porque afectan sus resultados económicos en el mediano y largo plazo. Si se analizan detenidamente los estados financieros, es posible observar que los accionistas tienen un derecho residual sobre los activos y las ganancias de la firma. Lo que significa, que ellos reciben lo que queda después de los pagos que se realizan a los empleados, proveedores, al gobierno a través de impuestos y los acreedores. Por tanto se puede deducir, que lo que recibe el accionista es un resultado de la gestión con los stakeholders.

Lo anterior coincide con las declaraciones de Jack Welch, el que fuera presidente de *General Electric* entre 1981-2001, y reconocido a nivel mundial por haber practicado la filosofía de la "creación de valor para los accionistas", enfocado en mejorar las ganancias trimestrales de la compañía y el aumento constante del precio de la acción, con el objetivo de incrementar el valor a los accionistas. En marzo de 2009 puntualizó que esas ideas, que le dieron reputación después de un discurso pronunciado en 1981 en el *Pierre Hotel* en Nueva York, "están fuera de lugar". Hoy contradice sus ideas en una entrevista concedida al periódico británico *Financial Times*, donde aseguró "que el valor del accionista es la idea más tonta del mundo"²³, además afirmó que "la creación del valor para los accionistas es un resultado, no es una estrategia...tus principales grupos son empleados, clientes y proveedores...es obvio que las estrategias son las que impulsan

el negocio... Pero nunca les digas a tus empleados, que el valor para el accionista es nuestra estrategia. Esa no es una estrategia que puede hacer sentir, que le ayuda a pensar, qué hacer cuando llega a trabajar todos los días, ya que no energiza y no motiva a nadie. Así que, mi punto es que maximizar el valor de tu empresa tanto en el corto y largo plazo es el resultado de la aplicación de estrategias exitosas”.²⁴

Un ejemplo de cómo al enfocarse en maximizar el valor para el accionista puede acarrear problemas lo publicó el periódico *The Wall Street Journal* en enero del 2010: “en un movimiento sorprendente y sin precedentes, *Toyota Motor Corp.*, el martes detuvo la venta de la mayoría de sus modelos más populares en los EE.UU., en respuesta a la preocupación creciente de que los posibles defectos que puedan causar los vehículos por acelerar involuntariamente. El fabricante de automóviles japonés, que durante mucho tiempo ha sido visto como el líder en la calidad del automóvil, dijo que pidió a sus concesionarios que dejen de vender ocho modelos, incluyendo el sedán *Camry* y *Corolla*, dos de los más vendidos en el mercado de los Estados Unidos. Otros modelos afectados por la medida incluyen el *RAV4* y *Highlander* vehículos utilitarios deportivos y la camioneta *Tundra*²⁵”. Según el sitio web de *Harvard Business Review*, detalla que la causa de los problemas con los que se ha enfrentado Toyota, ha sido por sacrificar la calidad a la rentabilidad y la cuota de mercado. Lo que apunta este hecho, es que por sus ansias de superar a su competencia *Ford* y *General Motors*, en obtener mayor cuota de mercado, tomó acciones como: los nuevos productos tuvieron que introducirse con mayor rapidez, al igual que abrir nuevas instalaciones y las redes de suministro tuvieron que ser ampliadas de manera más agresiva. Según otras fuentes han informado que, adicionalmente a estas acciones, también se le agrega el esfuerzo por recortar costos mediante el uso de materiales más baratos, ya que la automotriz ha solicitado a sus proveedores que ayudaran a reducir el costo de las partes durante los próximos tres años para compensar la baja en las ventas²⁶.

Lo anterior ha llevado a la multinacional Toyota a destruir valor, lo cual hace pensar que a la hora de tomar decisiones estratégicas no estaba presente la RSC, basada en los stakeholders. Es necesario recordar que la reputación de la corporación está construida no en su desempeño o precio, sino en su calidad y confiabilidad. Todo esto apunta, que necesitará un poco de tiempo para recuperar la reputación y confianza de los consumidores, ya que ha sido el peor retiro de mercancía del mercado automovilístico; paralizó su negocio por un tiempo, todo por corregir sus problemas de aceleradores y tapetes defectuosos.

La RSC ha tomado protagonismo a medida que las empresas se han dado cuenta, ante eventos que anteriormente no habían considerado como parte de sus responsabilidades empresariales, las cuales se han vuelto un riesgo. *Nike*, por ejemplo (ver anexo 3), enfrentó un amplio boicot de los consumidores, después que *The New York Times* y otros medios, reportaron prácticas laborales abusivas de algunos de sus proveedores indonesios a principios de la década de los 90. Actualmente las grandes corporaciones se dedican a publicar informes de RSC anualmente, pero dichas publicaciones rara vez ofrecen un marco coherente para las actividades de RSC, ya que

no son estratégicas y no crean valor para la corporación. Dichos reportan generalmente son basados en anécdotas sobre iniciativas para demostrar la sensibilidad social de la empresa, por ejemplo, documentan reducciones en contaminación, desechos, emisiones de carbono o uso de energía para divisiones o regiones específicas, pero no para la empresa como un todo. En cuanto a las acciones filantrópicas se describen normalmente en términos de dólares o de horas de voluntarios invertidas, pero casi nunca en términos de impacto (Porter y Kramer, 2006).

Existe la posibilidad que las compañías vean a la RSC como una manera de aplacar a grupos de presión, descubren a menudo que su enfoque deriva en una serie de reacciones defensivas de corto plazo, un interminable paliativo de relaciones públicas de mínimo valor para la sociedad y sin beneficio estratégico para la empresa. Ejemplo de ello está *British Petroleum* (BP), que se perfiló agresivamente como una empresa dedicada a las fuentes alternativas de energía limpia. La empresa contó con una serie de comerciales de publicidad de sus "más allá del petróleo" campaña de "promoción y comercialización de soluciones de energía alternativa." De hecho, a pesar de los anuncios en los que BP presentó flores verdes y molinos de viento girando, ésta invirtió sólo una pequeña fracción de sus ganancias en energía alternativa. Sus inversiones reales en energías alternativas de 1.3 mil millones de dólares en 2009, se le descubrió que era una cantidad insignificante comparada con sus utilidades. Realmente, en los últimos años su presupuesto de inversiones en energía alternativa fue alrededor de siete por ciento en comparación a los beneficios. Según *Driessen* de la *Atlas Economic Research Foundation*, BP gastó la misma cantidad en publicidad durante dos años, como lo hizo en proyectos de energía con hidrógeno, viento y energía solar durante un período de seis años.²⁷

Seguramente, todas estas acciones de BP fueron realizadas con el objetivo de generar una reputación que lograría un beneficio estratégico. Las empresas preocupadas por la reputación, se enfocan en dar satisfacción a las stakeholders externas; orientadas al consumidor, a menudo realizan campañas de marketing de alto perfil, vinculadas a una causa. En industrias como las de químicos y de energía, pueden más bien desarrollar iniciativas de responsabilidad social como una forma de seguro, como se vio en el caso de BP; todo esto con la esperanza de que su reputación de conciencia social mitigue las críticas de los stakeholders. Cualquier negocio que cumpla sus objetivos a expensas de la sociedad en la que opera encontrará que su éxito es temporal y una sociedad sana necesita de empresas exitosas (Porter y Kramer, 2006).

Otro ejemplo de BP es la explosión de la plataforma petrolera *The Deepwater Horizon* el 20 de abril 2010, que provocó un derrame de petróleo en el Golfo de México, la catástrofe ambiental más grande de los Estados Unidos. Este derrame se hubiera evitado si la plataforma petrolera en alta mar, hubiera tenido un interruptor de control remoto para cortar el flujo de petróleo, mediante el cierre de una válvula situada en el fondo del mar, es sencillamente un interruptor de seguridad para cerrar la válvula, si se detecta una falla catastrófica a bordo de la plataforma. Las plataformas en Noruega y Brasil están equipadas con este dispositivo de control remoto, por si se desencadena una explosión, tal como sucedió en el Golfo de México. El costo de un control

acústica remoto es de 500,000 dólares y según información dada por BP, manifiesta que el gasto aproximado para lidiar contra el derrame de petróleo es de 6 millones de dólares al día²⁸. En este caso es visible que BP no estaba preparada para el problema que se ha enfrentado y no gestionó un riesgo latente dado su tipo de industria, por el simple hecho de ahorrarse un valor insignificante comparado a lo que tiene que desembolsar para hacerle frente al desastre.

3. La RSC Reactiva y Estratégica

Los actuales conceptos empresariales sobre el enfoque de la gestión de RSC, están divididos y desconectados de la estrategia de la corporación, lo que hace difícil que la empresa se oriente a practicar oportunidades, que pueden beneficiar a la sociedad y a su creación de valor. Si las corporaciones analizaran sus alternativas de responsabilidad social, bajo los mismos marcos que orientan sus decisiones de negocios estratégicos, descubrirían que esta gestión puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia: puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2006).

Para el caso, la RSC reactiva comprende dos elementos: actuar como buen ciudadano corporativo, de acuerdo a las exigencias sociales de los stakeholders; y mitigar los efectos negativos provocados por las actividades empresariales. Como primera parte, la buena ciudadanía es un requisito, por lo cual las empresas deben cumplirla. Los comportamientos de buena ciudadanía corporativa implican mucho más que hacer donaciones, es definir metas claras, medir y monitorear los resultados a lo largo del tiempo. En cuanto, a la segunda parte, mitigar el daño resultante de las actividades de cadena de valor de una empresa, se vuelve un desafío operativo, porque pueden existir múltiples impactos de la cadena de valor de la empresa en cada una de sus localizaciones geográficas; muchas organizaciones han adoptado un enfoque de lista de tareas para la RSC, usando conjuntos estandarizados de riesgos sociales y ambientales. La *Global Reporting Initiative*, ha listado 141 problemas, lo que se complementa con listas auxiliares para las diferentes industrias. Estas listas son un buen punto de partida, pero las empresas necesitan un proceso interno más preventivo y ajustado a sus necesidades.

La cadena de valor puede ser excelente herramienta para identificar en qué actividades sociales pueden enfocarse las organizaciones. Aquí, la gestión de operaciones resulta útil, porque es el área más cercana al trabajo que se pretende realizar. Una de las cosas más difíciles es prever las consecuencias que aún no se identifican bien. Un ejemplo de ello una cadena internacional de centros de suministros para el hogar; la empresa puede empezar a analizar sistemáticamente decenas de miles de productos en sus cientos de tiendas, comparándolos con una lista de una docena de temas sociales, desde el cambio climático hasta las condiciones de trabajo en las fábricas de sus proveedores, para determinar qué productos plantean posibles riesgos de responsabilidad social y cómo podría la empresa tomar acciones antes de que surja cualquier presión externa, tal como le sucedió a Nike. La empresa debería identificar las mejores prácticas para lidiar con cada uno y estar atenta sobre lo que está cambiando en el mundo de los negocios.

Algunas serán más preventivas y eficaces en mitigar la amplia variedad de problemas sociales creados por la cadena de valor, porque, al revisar las llamadas externalidades negativas, deben verificarse los impactos negativos de una empresa hacia la sociedad ya sean directas o indirectas.

Un ejemplo clásico posible de analizar, son las externalidades de una fábrica industrial: la contaminación a través de la chimenea; ésta envía partículas al aire que descienden sobre las tierras cultivables por acción del viento. Asimismo, cómo sus consumidores se deshacen del producto cuando termina su vida útil, así también, el ruido de las bocinas. Por tanto, como no hay una forma de medir la porción de contaminación que ha provocado, no se le puede cobrar por el daño al medio ambiente; además, como esos efectos no son percibidos por la sociedad, la empresa no responde ante dichos daños. El concepto de las externalidades va mucho más allá de los impactos en un entorno físico; por ejemplo un sistema telefónico regido por menú mantiene a sus clientes en línea un poco más de tiempo, consumiendo los minutos de su plan; o, que el valor de las propiedades cerca de sus instalaciones empieza a caer; es poco probable que le pasen la cuenta por esos impactos.

El verdadero indicador de la responsabilidad corporativa y la clave para que las empresas jueguen un rol apropiado en la sociedad, es la internalización constante y voluntaria de las externalidades. Lo que se entiende por “corporación responsable” es una definición simple como ésta: en la medida en que los stakeholders perciben que ésta internaliza sostenidamente la externalidades; es decir, que usa sus capacidades para medir y gestionar su impacto en la sociedad. Pero si, al contrario, cuando la sociedad percibe que una empresa produce una externalidad de la que podría asumir más responsabilidad, pero no lo hace, en ese momento salen a proceder los mecanismos de presión, desde las regulaciones hasta los disturbios. Este punto es importante; cuando los costos de las externalidades se vuelven suficientemente claros y graves, terminan siendo internalizados de un modo u otro. Ante los stakeholders, si se enfoca en la huella de su propia organización, puede determinar los problemas de la sociedad que en verdad puede ser de su responsabilidad, debe fijar prioridades, metas medibles y realizar acciones defendibles como apropiadas y coherentes (Meyer y Kirby, 2010).

La RSC estratégica, va más allá de una buena ciudadanía corporativa y de mitigar los impactos negativos de la cadena de valor. Se trata de elegir una posición exclusiva; hacer las cosas en forma diferente a los competidores, de un modo que reduzca costos o satisfaga mejor las necesidades de los clientes, tal como lo hizo Nike (ver anexo 3). Al aplicar por igual la relación de una empresa con la sociedad, tal como lo hace con sus clientes y competidores, logrará crear un nuevo producto o servicio que consiga atraer de forma consistente a las personas, haciendo la vida de los clientes mucho más sencilla, más productiva, más cómoda, más divertida, con menos riesgos y respetando el medioambiente (Kim y Mauborgne, 2005). La RSC estratégica ofrece oportunidad a las empresas de crear valor compartido con la sociedad; oportunidades para ser una empresa precursora en innovaciones que benefician a la sociedad y a su propia competitividad. Esta forma de crear valor puede surgir de la oferta de productos y de la cadena

de valor. Al crear valor compartido mediante la inversión en aspectos sociales del entorno, se fortalece la competitividad de la empresa, se desarrolla una relación asociante que se traduce en el éxito de la empresa y el de la comunidad. Usualmente, cuanto más vinculado está un tema social con el negocio de la empresa, mayor es la oportunidad de aprovechar los recursos y capacidades de ésta para beneficiar a la sociedad. Es necesario mencionar que para crear valor económico y social, es importante abordar dos temas como: la innovación en la cadena de valor y las limitaciones sociales a la competitividad. Las actividades en la cadena de valor pueden ejecutarse en acciones que refuercen las mejoras en el entorno social. Al mismo tiempo, las inversiones en el contexto competitivo tienen el potencial de reducir las restricciones en las actividades de la cadena de valor de una empresa; cuando las prácticas de éstas y las inversiones en el contexto competitivo son completamente integradas, la RSC se vuelve difícil de diferenciar de las operaciones diarias de la empresa (Porter y Kramer 2006).

Por ejemplo, *Nestlé* contribuye al desarrollo rural (ver figura 1), trabaja directamente con pequeños agricultores de países en desarrollo para comprar *commodities* básicos, tales como leche, café y cacao; de los que depende gran parte de su negocio. La empresa ha invertido en infraestructura local y ha trasladado conocimiento y tecnología de punta, lo cual ha producido grandes beneficios sociales mediante desarrollo económico, mejor atención de salud y mejor educación. Y así mismo *Nestlé* mantiene un acceso directo y confiable a los *commodities* que necesita para mantener un negocio rentable. La distintiva estrategia de *Nestlé* es inseparable de su impacto social. Efectivamente, lo confirma Robert L. Thompson, miembro del Consejo Asesor de Creación de Valor Compartido de *Nestlé*. Detalla que “la empresa ha contribuido de forma significativa a la reducción de la pobreza y al desarrollo rural en varios países con ingresos bajos, garantizando al mismo tiempo un amplio suministro futuro de materias primas para sus fábricas que satisfaga la demanda global de alimentos. De este modo, el compromiso sostenido a largo plazo de *Nestlé* está contribuyendo a garantizar la disponibilidad de alimentos a nivel doméstico, nacional y mundial, creando valor compartido para todos”.

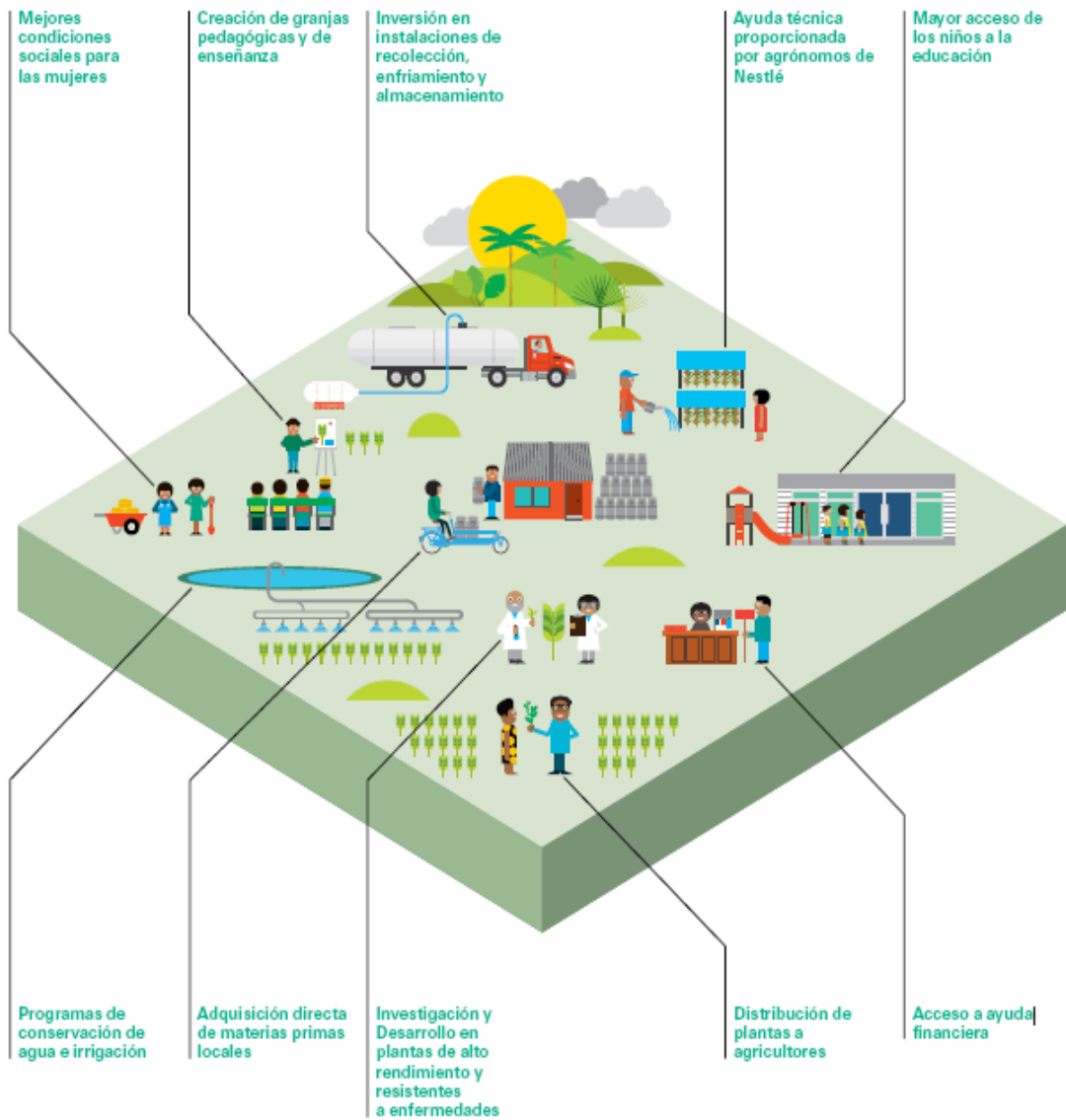
En el informe abreviado de *Nestlé*; Creación de Valor Compartido y Desarrollo Rural 2010 (según cuadro 1), detalla que para ayudar a los agricultores a aumentar la producción, mejorar la calidad de los productos y reducir su impacto medioambiental, ha creado centros de investigación de primera categoría, donde se están desarrollando variedades de plantas de más alto rendimiento y resistentes a las enfermedades. La empresa también realiza pruebas de campo y da empleo a un amplio número de agrónomos que proporcionan formación y asesoramiento sobre prácticas agrícolas. Como los mercados de crédito rural no siempre están desarrollados, y los pequeños granjeros pueden tener poca o ninguna garantía para cubrir los préstamos, *Nestlé* ha actuado en muchas ocasiones como proveedor de crédito para que los granjeros puedan acceder a mejores tecnologías. La empresa también ha ayudado a los agricultores a producir y vender productos de más alto valor que los que antes cultivaban. En la provincia de Yunnan, en China, por ejemplo, *Nestlé* creó la oportunidad para los agricultores de producir café en una zona en la que nunca se había cultivado este producto.

Nestlé compra más del 40% de la leche que procesa directamente a los ganaderos, y buena parte de ella a minifundistas. Esto aumenta sus ingresos y mejora el estado nutricional de los niños de esos hogares. Nestlé tiene también procesos de elaboración y envasado cerca del punto de suministro de materias primas, mejorando así la seguridad alimentaria. Estas centrales contribuyen a la base impositiva local, diversifican la economía territorial y crean oportunidades de empleo no agrícola cerca de las granjas, un paso fundamental hacia la eliminación de la pobreza rural. Aumenta el potencial de ingresos individuales y la zona se vuelve más atractiva para otros empleados, proveedores y suministradores de servicios.

La calidad de vida ha mejorado en las comunidades rurales en las que Nestlé tiene empresas, mediante la inversión en infraestructuras, educación y agua potable. Su programa de Productos a Precios Populares (PPP) también proporciona productos mejorados desde el punto de vista nutricional para consumidores con ingresos bajos, dado que, la mayoría de los pobres viven en zonas rurales y casi todos son granjeros. Centrar más la atención en el desarrollo agrícola y la reducción de la pobreza rural garantizará el suministro sostenible de materias primas a las fábricas de Nestlé y acelerará tanto la disminución de la pobreza como el aumento de la demanda de productos alimentarios, todo un ejemplo de creación de valor compartido.

Lo anterior ha generado valor para Nestlé, en un suministro más seguro de materias primas de mayor calidad, costos de abastecimiento más bajos, la preferencia de los consumidores por sus productos y crecimiento rentable; además, genera valor para la sociedad, en asesoramiento y asistencia técnica, mayores cosechas, cultivos de mejor calidad, menor uso de recursos, mayores ingresos y menor pobreza rural, más oportunidades de empleo y desarrollo económico, certeza para los consumidores de que sus productos son seguros y de calidad.

Figura 1. Sinopsis: Los programas de Nestlé para agricultores en zonas rurales



Fuente: Informe abreviado de Nestlé sobre Creación de Valor Compartido y Desarrollo Rural 2010

Cuadro1. Impacto de los programas para agricultores de Nestlé en el desarrollo rural

Objetivos. Aumentar la productividad agrícola es esencial para reducir la pobreza rural y garantizar una mayor disponibilidad de alimentos, tanto a nivel nacional como mundial. Aumentar nuestro esfuerzo para vincular a los agricultores y minifundistas con los mercados mediante cadenas de suministro eficientes genera, por tanto, un mayor volumen de producción de mejor calidad para Nestlé y unos ingresos más altos y un mejor nivel de vida para nuestros proveedores.

Acciones. A lo largo del año 2010, mejoramos el desarrollo de proveedores y la formación de agricultores y creamos más medidas en el marco de la Iniciativa para una Agricultura Sostenible de Nestlé (SAIN), además de mantener la comunicación continua de nuestro Código de Proveedores de Nestlé, que sirve de referencia para evaluarlos. Actualmente, SAIN cubre 45 mercados y un 100% de nuestros mercados de abastecimiento directo. También consolidamos nuestro apoyo a la industria del cacao con el Cocoa Plan y, en un marco de actuación, similar, vamos a dedicar 350 millones de franco suizo (CHF²⁹) en los próximos diez años a iniciativas de café mediante Nescafé Plan.

Rendimiento. En 2010 han colaborado 1,014 agrónomos y 17,273 trabajadores de extensión agrícola y contratistas apoyaron a 144,926 proveedores agrícolas directos con programas de capacitación, asistencia técnica y transferencia de conocimientos, y proporcionaron ayuda financiera, por un total de 45.3 millones de CHF a más de 32,000 agricultores. Paralelamente, 976 proveedores clave han pasado por una auditoría a cargo de terceros independientes para demostrar su cumplimiento de nuestro Código de Proveedores, que se ha comunicado a 164,969 proveedores y se exhibe en un 65% de los puntos de recogida y compra. Unida al diálogo continuo con agencias gubernamentales y ONG colaboradoras, esta ayuda conduce a la reducción de la pobreza y al desarrollo rural a gran escala y a largo plazo.

Principales desafíos. Muchas materias primas tienen un fuerte impacto potencial en los bosques, pero nos hemos comprometido públicamente a garantizar que nuestros productos no contribuyan a la deforestación. En mayo de 2010 anunciamos nuestra alianza con *The Forest Trust*, mediante la cual hemos establecido Directrices de Abastecimiento Responsable. En áreas de cultivo de café y cacao el trabajo infantil sigue siendo un problema importante, por lo que colaboramos con organizaciones como la Iniciativa Internacional del Cacao ICI, en proyectos que luchan contra las prácticas de trabajo inaceptables. Defender la no producción de cultivos del tipo aceite de palma como biocombustible, en lugar de como alimento, y asegurar la trazabilidad de las materias primas de sistemas agrícolas a pequeña escala siguen siendo cuestiones importantes.

Fuente: Informe abreviado de *Nestlé* sobre Creación de Valor Compartido y Desarrollo Rural 2010

IV. LA PRÁCTICA DE LA ÉTICA Y LA RSC

En función de lo que se ha tratado en este trabajo, se propone una serie de acciones para la gestión eficaz de la ética y RSC. El objetivo global debería ser la creación de una fuerte cultura ética sostenida por un sólido liderazgo, que permitirá realizar una verdadera gestión de RSC. Se debe tener en cuenta que ser ético no es algo sencillo, por lo tanto, las empresas y las personas necesitan guía y apoyo para comportarse correctamente; los líderes empresariales deben proporcionar a la organización la guía ética, aprovechando los sistemas culturales formales e informales existentes en la organización. Para que las personas respondan positivamente a la organización, es necesario que la dirección envíe mensajes positivos a los colaboradores, porque en la medida en que estos creen que la dirección es sincera y que existe una correspondencia seria entre lo que dice y lo que hace, tendrá un impacto efectivo.

1. Consideraciones para Gestionar la Cultura Ética

Conocer la cultura ética existente. Con miras a crear una sólida cultura ética, el primer paso que debe dar un líder es conocer la situación actual y verificar los mensajes culturales que se comunican a los colaboradores con respecto a cuestiones éticas. Los líderes son responsables de transmitir la cultura en sus empresas. Los directivos necesitan contar con encuestas anónimas, grupos temáticos y líneas jerárquicas, ya que los colaboradores necesitan creer que la alta dirección está realmente interesada en esas cuestiones. En las encuestas, no se debe olvidar preguntar, a los colaboradores su opinión con respecto al liderazgo de los directivos y supervisores o jefes; mensajes que estos envían a través de sus comunicaciones y sus conductas. Además es preciso escuchar a los empleados. Existen preguntas que no deben faltar como: piensan que se les trata justamente, la empresa se comporta como si se preocupa de verdad por ellos, por sus clientes y por las demás stakeholders. También, hay que saber si los empleados se dedican a plantear asuntos y a informar de los problemas que surgen. Dicha información debe utilizarse para determinar las necesidades de formación y de otras actuaciones. A través de los grupos temáticos, es preciso indagar quiénes son los “modelos” de la empresa, ya se trate del representante de ventas que es capaz de pisar a sus compañeros para poder triunfar en la empresa, o bien se trate de un directivo que es famoso por su integridad. Debería también, conocer cuáles son las historias que los veteranos de la empresa cuentan a los recién llegados, en lo que se refiere a las cuestiones éticas.

Comunicar la importancia de las normas éticas. Los empleados necesitan recibir mensajes claros y coherentes acerca de las conductas correctas; que es fundamental para el modelo de negocios de la empresa, y no simplemente publicidad en póster o en una página web. Por lo general, las empresas envían muchos mensajes acerca de los competidores y los resultados financieros, los cuales se vuelven a su vez, fuente de otro tipo de mensajes. Con el fin de poder hacer frente a ese continuo bombardeo acerca de los resultados a corto plazo, los mensajes sobre conductas éticas deben ser tan convincentes, así como frecuentes. En estos casos hay que ir

mucho más allá que decir simplemente a los empleados que hagan las cosas correctamente. Deben estar preparados para todas las clases de cuestiones que surgen en sus áreas específicas de trabajo y en sus cargos, por lo cual deben saber lo que tienen que hacer cuando la ética y los resultados de la empresa puedan haber entrado en conflicto. Los directivos deben asociar la buena conducta con el éxito a largo plazo del negocio, a través de la presentación de ejemplos basados en su propia experiencia o en la de otros prósperos empleados.

Es preciso asegurarse de que los mensajes procedentes de los líderes directivos y supervisores son claros y coherentes. Hay que formar a los colaboradores para que reconozcan los tipos de situaciones buenas o malas que pueden plantearse en sus trabajos. También, hay que exigir que se pongan en práctica los principios y valores en los procesos diarios de toma de decisiones de la empresa. En el momento de tomar decisiones importantes, es necesario preguntarse: “¿Se está haciendo lo correcto y esto es ético? ¿Quién podría verse afectado negativamente por esta decisión? ¿Cómo podría esto afectar nuestras relaciones con los stakeholders y nuestro prestigio a largo plazo?” (Treviño y Brown 2005). Es preciso hablar de estas cuestiones con los colaboradores. Por último, hay que asegurarse de que los colaboradores conozcan casos de conductas éticamente ejemplares.

Concentrarse en el sistema de premios y gratificaciones. Es posible que el sistema de premios y gratificaciones sea la manera más importante de transmitir un mensaje acerca de cómo se espera que sean las conductas. ¿Se pueden recompensar las conductas éticas? A corto plazo, probablemente no. En la mayor parte de los casos, lo que normalmente se espera son conductas éticas; sin embargo, a largo plazo, las conductas éticas pueden ser recompensadas a través de la promoción y gratificaciones, a personas que no sólo son buenas en lo que hacen, sino que también se han creado la fama entre los clientes, compañeros y los directivos de poseer la más alta integridad. La mejor manera de hacer que los empleados sean responsables de mantener conductas éticas, es incluir en la evaluación de desempeño este concepto, en los sistemas de control de resultados de los empleados y hacer que esa evaluación sea un componente explícito de las decisiones de remuneración y promoción. La idea que con ello se pretende, es que cuenten tanto los resultados económicos como los resultados éticos, de manera que, si los empleados no cumplen ambos, no conseguirán ascender en la empresa.

Por otro lado, se debe recompensar las conductas ejemplares, porque, esos casos son comentados en los pasillos de la empresa, de forma que, pasan a integrarse en la tradición de la compañía, por lo que, su impacto potencial se ve aumentado a medida que se acumulan los casos de buenas conductas con el paso del tiempo. Se debe tener cuidado de no recompensar los malos comportamientos. Las malas conductas deberían ser castigadas rápido y justamente siempre que se den, y en cualquier lugar de la empresa. Cuanto más alto sea el puesto de la persona sancionada, más importante es el mensaje enviado por la dirección, de que las cuestiones éticas se toman muy seriamente. En las empresas, los colaboradores quieren ver cómo se castigan las malas conductas y sobre todo que se haga con rigor; lo que necesitan comprobar, es que las

personas honradas progresan en la empresa y que las personas que no lo son reciben castigo. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que a menudo no basta con sancionar o despedir a una persona poco honrada, es necesario revisar periódicamente la organización para comprobar si el sistema existente de recompensas y gratificaciones u otro tipo de mensajes de la empresa contribuyen a gestar las malas conductas.

Promover el liderazgo ético en toda la empresa. Es importante ser una “persona moral”, caracterizada por su integridad y sentido de la justicia, que trata bien a las personas y que toma buenas decisiones. Sin embargo, todos esos elementos solo se refieren a la parte del liderazgo. Para llegar a ser líder ético, los directivos tienen que pensar en la parte de “liderazgo” de ese concepto. Se supone que el “liderazgo ético” significa hacer que los valores sean visibles, esto es, transmitir no solamente los objetivos de resultados económicos, sino también las vías aceptables e inaceptables para alcanzarlos; además, preguntas en público cómo las decisiones importantes afectarán a las distintos stakeholders, hace que queden claras las dificultades sobre cómo equilibrar los intereses. También significa que utiliza el sistema de recompensas y gratificaciones para comunicar claramente lo que espera y lo que acepta de los colaboradores; es decir, recompensar las conductas correctas y castigar las malas, incluso aunque el infractor de la norma sea un alto directivo o una persona muy competente.

La cultura ética y los líderes éticos están íntimamente unidos. La creación de una cultura ética no puede delegarse en otros. El máximo ejecutivo responsable debe ser también el Director General de ética de la empresa. Los altos directivos son importantes, ya que deben dar la dirección y supervisar la cultura. No obstante, desde el punto de vista de la aplicación práctica diaria, los supervisores o jefes directos son igualmente importantes, debido a la relación continua con sus subordinados. En última instancia, una cultura ética depende de cómo los jefes tratan a los empleados, clientes y otras stakeholders, además de cómo toman las decisiones. ¿Llaman la atención cuando su grupo se enfrenta a una decisión con implicaciones éticas? ¿Tienen en cuenta los intereses de los diferentes stakeholders y el prestigio a largo plazo de la empresa en el proceso decisorio? ¿Se consideran a sí mismo y a sus subordinados responsables de comportarse éticamente? O, por el contrario, ¿sólo dan importancia a los resultados económicos finales a corto plazo? (Treviño y Brown 2005).

Las organizaciones deben tener claro, que en su cultura debe existir transparencia, por lo que, debe poner en práctica por lo menos los siguientes puntos: a) Decir la verdad, las empresas prudentes dan a conocer la verdad sin adornos. b) Reconocer los errores, lo cual le hará consciente de sus acciones. c) Permitir que la información fluya y compartir dicha información a menos que haya una buena razón para no hacerlo (O’Toole y Bennis 2009).

2. Consideraciones para Gestionar la RSC

La organización deberá centrarse en la idea global del negocio. En lo que respecta a la RSC, la recomendación para este caso es que la empresa no se debe centrar en los números, sino que en la idea global. Por lo general en la mayoría de las empresas, su planificación estratégica se basa en cómo competir en los mercados actuales, cómo incrementar la cuota de mercado y cómo reducir continuamente los costos. En la elaboración de cualquier plan estratégico, los ejecutivos pasan gran parte de su tiempo haciendo números en lugar de salir al exterior y pensar en cómo alejarse de la competencia; además, esos planes rara vez tratan de auténtica estrategia, sino que son meros movimientos tácticos que individualmente quizá tengan sentido, pero que, tomados en conjunto no muestran una dirección clara ni innovadora, hay que concentrarse en la globalidad, no en los números (Kim y Mauborgne, 2005). Fijar la racionalización de costos como estrategia de una empresa es una práctica habitual en época de crisis, pero no por ello deja de ser un error. Estas organizaciones deberían centrar sus esfuerzos en elaborar una estrategia que les permita aportar valor. Para pensar en una verdadera estrategia es recomendable usar la técnica de gestión de los stakeholders, que toma en cuenta el impacto en cualquier individuo o grupo que puede ser afectado por las decisiones o las acciones por parte de la empresa.

El enfoque de stakeholders en Europa Continental y Asia, ya está arraigado. Pero será un desafío para las empresas de los Estados Unidos y Reino Unido, que históricamente han sido más centrados en los accionistas para la toma de sus decisiones, las prácticas de compensación y gestión del rendimiento (Beinhocker, Davis y Mendonca; 2009). Así que, para crear valor, se debe ampliar el concepto de cliente para incluir no sólo a los usuarios, si no que a cualquier persona que se ve afectada por las decisiones del gerente, porque, el entorno de interdependencia incluye a personas que no son usuarios, y que también pueden tomar represalias en respuesta a una decisión o acción que les afecte. La teoría de la RSC ayuda a los gerentes a recordar que deben tratar a todos los que se ven afectados por sus decisiones.

Identificar los puntos de intersección. La empresa y la sociedad mantienen dos formas dependientes entre sí. Primero, cualquier empresa provoca impactos en la sociedad a través de sus operaciones durante el transcurso normal del negocio. Estos son los vínculos “de adentro hacia afuera” (ver anexo 4) al trazar el impacto social de la cadena de valor que representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios, puede servir como marco para identificar el impacto social positivo y negativo de esas actividades en la sociedad. Estos vínculos “de adentro hacia afuera” pueden ir desde políticas de contratación, despido hasta emisiones de gases invernadero entre otras. Estos impactos pueden ser más sensibles y variables de lo que perciben muchos ejecutivos, ya que debe de tomar en cuenta el lugar y el tiempo; sin ningún cuidadoso proceso, que identifique los cambiantes efectos sociales, las empresas pueden arriesgar su propia supervivencia. Segundo, no solamente la actividad corporativa tiene efectos en la sociedad sino también las condiciones externas influyen sobre las corporaciones, para bien o para mal, estos son los “vínculos de afuera hacia adentro” (ver anexo 5), son las influencias

sociales sobre la competitividad. Además de entender las derivaciones sociales de la cadena de valor, una RSC eficaz requiere comprender las dimensiones sociales del contexto competitivo de la empresa: los vínculos “de afuera hacia adentro” que afectan su capacidad para aumentar la productividad y ejecutar la estrategia; estos pueden ser entendidos utilizando diagrama del anexo 5, que muestra cómo son las condiciones en las ubicaciones de una empresa, la capacidad de reclutar recursos humanos apropiados; por ejemplo, puede depender de una serie de factores que las empresas pueden influir, tales como: el sistema local de educación y capacitación, la disponibilidad de vivienda, que limita a los trabajadores y la suficiencia de la infraestructura pública de salud. Todo esto afecta su capacidad para competir. (Porter y Kramer 2006).

El contexto competitivo se puede dividir en cuatro grandes áreas: primero, la cantidad y calidad de los insumos de negocios disponibles, por ejemplo recursos humanos y naturales o infraestructura de transporte; segundo, las reglas e incentivos que rigen la competencia, como las políticas que salvaguardan la propiedad intelectual, garantizan la transparencia, protegen contra la corrupción e incentivan la inversión; tercero, el tamaño y sofisticación de la demanda local, influida por asuntos como los estándares de calidad y seguridad de producto, los derechos de los consumidores y la equidad en las compras del gobierno; y cuarto, la disponibilidad local de industrias de apoyo, tales como productores de maquinaria y proveedores de servicios. El análisis de estas dos dimensiones hace que la RSC sea estratégica, y por tanto, se establece la Creación de Valor Compartido. (Porter y Kramer 2006).

Elegir qué temas sociales abordar. Ninguna empresa puede resolver todos los problemas de la sociedad ni asumir el costo de hacerlo; mejor dicho, cada empresa debe seleccionar problemas que le corresponda por su giro de negocio. Lo recomendable es dejar otros proyectos sociales a empresas, ONG o instituciones de gobierno que posean mejor capacidad para realizarlos. La prueba esencial que debe impulsar la RSC no es si una causa es meritoria, sino, si presenta la oportunidad de crear valor compartido, es decir, un beneficio significativo para la sociedad que también es de valor para el negocio. Se sugiere que los problemas sociales que afectan a una empresa se clasifiquen por las causas meritorias del conjunto más reducido de problemas sociales, que son importantes y estratégicos para la empresa.

Es viable dividirla en tres categorías: a) Problemas sociales genéricos que pueden ser importantes para la sociedad, pero no se ven significativamente influidos por las operaciones de la empresa, ni influyen sobre su competitividad a largo plazo. b) Impactos sociales en la cadena de valor, se ven altamente influidos por las actividades de la empresa en el transcurso corriente de los negocios. c) Dimensiones sociales del contexto competitivo son factores del ambiente externo que afectan significativamente a los impulsores subyacentes de competitividad en aquellos lugares donde opera una empresa. La empresa tendrá que distribuir temas sociales, para cada una de sus unidades de negocios y localizaciones principales en estas tres categorías y clasificarlos en términos de su impacto potencial (Porter y Kramer 2006). La categoría a la que ingrese un tema social dado, variará entre unidades, negocios, industrias y lugares. Por ejemplo contribuir al

desarrollo rural puede ser un asunto social genérico para *American Express*, pero para Nestlé tiene impacto en su cadena de valor, ya que su materia prima proviene de la agricultura de las zonas rurales; en cuanto a su contexto competitivo esta materia prima debe de ser de calidad. Para una empresa individual, algunos temas resultarán importantes para la mayoría de sus unidades de negocios y localizaciones, ofreciendo oportunidades para iniciativas de RSC, que resultan estratégicas para la empresa en su conjunto. Cuando un problema social es relevante para muchas empresas en muchos sectores, a menudo puede ser abordado más eficazmente mediante modelos cooperativos (Porter y Kramer 2006).

Crear una agenda social corporativa. Categorizar y calificar los problemas sociales, sólo es el medio para un fin, y esto se logra creando una agenda social corporativa afirmativa y explícita. Una agenda social corporativa va más allá de las expectativas de la comunidad hacia oportunidades para alcanzar beneficios sociales y económicos simultáneamente. Pasa de mitigar el daño a buscar maneras de reforzar la estrategia corporativa mediante el progreso social. Una agenda social de esas características debe ser sensible a los stakeholders, pero no puede quedar ahí. Una parte importante de la atención y los recursos corporativos debe trasladarse a la RSC estratégica, porque mediante de ésta la empresa provocará el impacto social más significativo.

Integrar las prácticas volcadas hacia fuera y hacia el interior. Innovar en la cadena de valor y abordar las restricciones sociales a la competitividad son poderosas herramientas para crear valor económico y social; sin embargo, como ilustra el ejemplo de Nestlé, el impacto es aún mayor si operan en conjunto. Las actividades en la cadena de valor pueden ejecutarse de forma que refuercen las mejoras en las dimensiones del contexto social; al mismo tiempo, las inversiones en el contexto competitivo tienen el potencial de reducir las restricciones en las actividades de cadena de valor de una empresa. Cuando las prácticas de la cadena de valor y las inversiones en el contexto competitivo son plenamente integradas, la RSC se vuelve difícil de distinguir de las operaciones diarias de la empresa. Así como se mencionó anteriormente con el ejemplo de Nestlé que trabaja directamente con pequeños agricultores de países en desarrollo para comprar commodities de los que depende gran parte de su negocio global. La inversión de la empresa en infraestructura local y su transferencia durante décadas de conocimiento y tecnología ha producido enormes beneficios sociales mediante desarrollo económico, mejor atención de salud y educación, al mismo tiempo Nestlé ha recibido un acceso directo y confiable a los commodities que necesita para mantener un negocio global rentable. La distintiva estrategia de Nestlé es inseparable de su impacto social (Porter y Kramer 2006).

Crear una dimensión social en la propuesta de valor. En el corazón de cualquier estrategia existe una propuesta de valor única, un conjunto de necesidades que una empresa puede satisfacer para los clientes que han escogido y que otros no pueden satisfacer. La RSC más estratégica ocurre cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, convirtiendo el impacto social en una parte integral de la estrategia. Así como, lo confirman Peter Brabeck Letmathe, Presidente y Paul Bulcke Consejero Delegado, ambos de Nestlé S.A.

“Creemos firmemente que una empresa solo puede conseguir un éxito duradero y crear valor para sus accionistas si también crea valor para sociedad “. Es evidente en el caso de Nestlé, que ha descubierto su propuesta de valor “es proporcionar a la sociedad a través de sus productos: nutrición, salud y bienestar”. Por lo cual, han identificado tres áreas en las que puede optimizar especialmente la Creación de Valor Compartido: nutrición, agua y desarrollo rural. No todas las empresas pueden construir su propuesta de valor en torno a temas sociales como Nestlé, pero añadir una dimensión social ofrece una nueva frontera en el posicionamiento competitivo.

V. CONCLUSIONES

Es viable afirmar que la mayoría de los ejecutivos quieren que sus empresas hagan lo correcto frente a la sociedad y que reconozcan que es responsable por sus acciones. Por tanto, el objetivo global que debería perseguir cualquier organización encaminada a mantener buenas relaciones con los stakeholders, es gestionar una consistente cultura de principios y valores éticos sostenidos por un sólido liderazgo, que permitirá realizar una verdadera gestión de RSC, creando así valor compartido con la sociedad. Por tanto, es preciso orientar a los empleados desde la alta dirección en asuntos éticos al igual que ocurre con respecto a las cuestiones de calidad, competitividad, innovación y muchas otras conductas deseables que orientan la creación de valor en la organización. Hay que recordar que ser ético no es algo sencillo, así que, las empresas y las personas necesitan guía y apoyo para comportarse correctamente. La gerencia corporativa debe enviar mensajes éticos a los colaboradores, con una correspondencia coherente entre lo que dice y lo que hace, para obtener así, una reacción positiva en la organización.

Así mismo, los valores éticos ayudan a las corporaciones a desarrollar la RSC, pero ésta debe ser analizada bajo los mismos marcos que orientan sus decisiones de negocios estratégicos, y así descubrir que puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva. Es hora de cambiar al enfoque de creación de valor; de pasar de la creación de valor para los shareholders a la creación de valor a los stakeholders. Esto lo confirma la declaración de Jack Welch, quien fuera uno de los fieles seguidores de la creación de valor para los shareholders, aseguró “que el valor del accionista es la idea más tonta del mundo, la creación de valor para los accionistas es un resultado, no una estrategia, tus principales grupos son empleados, clientes, productos...es obvio que las estrategias son las que impulsan un negocio”³⁰

El esfuerzo que realice la empresa por encontrar valor compartido con la sociedad, la llevará a romper el círculo vicioso de usar la RSC para tratar de ocultar malos comportamientos, a través de grandes campañas de publicidad o acciones filantrópicas, porque la RSC estratégica unida con los valores éticos son generadores de un círculo virtuoso; el resultado de esto no necesariamente se verá recompensado en un beneficio económico en el corto plazo, pero las consecuencias de decisiones éticamente correctas, resultaran rentables para todos en el mediano y largo plazo, pues aumentarían las posibilidades de mantener la existencia de la organización en el futuro.

VI. REFERENCIAS

Bibliografía

A Culture of Candor by James O'Toole and Warren Bennis. Harvard Business Review. June 2009.

Blue Ocean Strategy. Leader Sumaries. W. Chan Kim y Renée Mauborgne. Harvard Business School Press. Febrero 2005.

Crisis financiera: a la búsqueda de unos criterios éticos. Antonio Argandoña 2009.

El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo. Giuliana Canessa Illich. Emilio García Vega, Mayo del 2005.

El Liderazgo en la Era de la Transparencia. Christopher Meyer y Julia Kirby. Harvard Business Review. Abril 2010.

Estrategia y Sociedad. Michael E. Porter y Mark R. Kramer. Harvard Business Review. Diciembre 2006.

Ethical Culture More Important Than Ever. Curtis C. Vershoor. Strategic Finance. August 2007.

Ética del Director de Finanzas en el ambiente Corporativo actual, IMPC 04/03/2010.

Ética y Finanzas: Un Vínculo Necesario, Gleidy Ríos Nieves Revista de Bioética Latinoamericana; vol. 7. 2011

Éticas en los Negocios: un enfoque de administración de los stakeholders y de casos. Joseph W. Weiss. Cuarta edición 2006.

Finanzas. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Bodie, Zvi y Merton, Robert 1999.

Fraudes Contables. Alfredo Popritkin, 2006.

Glosario y formulario de administración financiera. Venezuela: Universidad de los Andes. Contreras, Ismaira 2005.

Is Business Ethics an Oxymoron? John W, Collins. Business/September-October 1994.

La Estrategia de Reducción de Costes. Jules Goddard. Harvard Deusto. Finanzas & Contabilidad. Management Lab at London Business School.

La Dimensión Ética de la Crisis Financiera. Antonio Argandoña. IESE Business School Universidad de Navarra. Julio 2010.

La dirección ética o cómo derribar cinco mitos éticos empresariales. Linda Klebe Treviño y Michael E. Brown. Revista de Empresa N°11 Enero - Marzo 2005.

La gestión en tiempos de grandes cambios. Drucker, Peter. Ediciones Gestión 2000 S.A. 1996.

La Responsabilidad Social de la Empresa a la Luz de la Ética. Antonio Argandoña. Documento de Investigación. DI n° 708. Septiembre, 2007.

Las Relaciones con la Comunidad 2.0 Gerald C. Kane, Robert G. Fichman, John Gallauger y John Glaser, Harvard Business Review, noviembre 2009.

Los valores en la crisis financiera. El gran desprecio por la ética. Gerardo Bustillos. La Paz, del 2 al 8 de noviembre de 2008.

Más allá del Código de Ética, Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, deloitte.com/mx, 2009.

¿Pero dónde estaba el supervisor? Sandro Pozzi. EL PAÍS - Negocios - 21-12-2008

Principios de administración financiera. Gitman, Lawrence (10ª ed). México: Pearson Educación 2003.

Strategy in the New World The 10 Trends you have to Watch By Eric Beinhocker, Ian Davis, and Lenny Mendonca.

The Economics of Short Term Performance Obsession Financial Analyst Journal. Alfred Rappaport. May/ June, 2005.

The Business of Sustainability Imperatives, Advantages and Actions. The Boston Consulting Group and MIT Sloan Management Review. Septiembre 2009.

The End of Shareholder Value Ideology? Neil Fligstein. Berkeley University, 2004.

Notas:

¹ El término “Stakeholders”, se refiere a los grupos de interés sobre la empresa o el grupo empresarial. En los últimos años se ha reforzado la importancia del potencial que representan los grupos de interés.

² Internet es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas que utilizan la familia de protocolos TCP/IP, garantizando que las redes físicas heterogéneas que la componen funcionen como una red lógica única, de alcance mundial.

³ El cual consiste en operaciones fraudulentas de inversión de tipo piramidal, en el cual la rentabilidad prometida a sus clientes se pagaba con el dinero proveniente de la entrada de nuevos clientes (Pozzi, 2008a).

⁴ Sector de la industria relacionado con el automóvil: el sector de la automoción.

⁵ Moody's Corporation es la sociedad matriz de Moody's Investors Service, una agencia de calificación de riesgo que realiza la investigación financiera internacional y el análisis de las entidades comerciales y gubernamentales. La empresa también califica la solvencia de los prestatarios mediante una escala de calificaciones estandarizadas.

⁶ <http://ethisphere.com/wme2011/>

⁷ El índice Standard & Poor's 500 (Standard & Poor's 500 Index) también conocido como S&P 500 es uno de los índices bursátiles más importantes de Estados Unidos. Al S&P 500 se le considera el índice más representativo de la situación real del mercado.

⁸ Los "shareholders" son los accionistas de la empresa.

⁹ El Talmud es una obra que recoge principalmente las discusiones rabínicas sobre leyes judías, tradiciones, costumbres, leyendas e historias.

¹⁰ El término Web 2.0 (2004–actualidad) está comúnmente asociado con aplicaciones web que facilitan el compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la *World Wide Web*. Ejemplos de la *Web 2.0* son las comunidades web, los servicios web, las aplicaciones Web, los servicios de red social, los servicios de alojamiento de videos, las wikis, blogs entre otras.

¹¹ Blogisfera, blogsfera, blogalaxia o blogósfera es el término bajo el cual se agrupa la totalidad de *weblogs* y se deriva de la palabra inglesa *blogosphere*. Debido a que los blogs o las bitácoras están conectadas por medio de enlaces, comentarios, históricos y referencias han creado y mantenido su propia cultura.

¹² Se denomina comunidad virtual a aquella comunidad cuyos vínculos, interacciones y relaciones tienen lugar no en un espacio físico sino en un espacio virtual como Internet.

¹³ Facebook es un sitio web de redes sociales.

¹⁴ Twitter es un sitio web de redes sociales

¹⁵ WikiLeaks (del inglés *leak*, 'fuga', 'goteo', 'filtración [de información]') es una organización mediática internacional sin ánimo de lucro que publica a través de su sitio web informes

anónimos y documentos filtrados con contenido sensible en materia de interés público, preservando el anonimato de sus fuentes.

¹⁶ http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2011/01/110117_suizo_wikileaks_impuestos_elmer_amab.shtml

¹⁷ <http://www.theinquirer.es/>

¹⁸ <http://online.wsj.com/search/term.html?KEYWORDS=DAN+FITZPATRICK&bylinesearch=true>

¹⁹ http://www.nytimes.com/2011/01/03/business/03wikileaks-bank.html?pagewanted=2&_r=3

²⁰ www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2010/12/101208_1009_wikileaks_activistas_ataques_ddos_dc.shtml

²¹ www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2010/12/101208_wikileaks_mastercard_pagos_ataque_hackers_rg.shtml

²² <http://www.fbbva.es/TLFU/tlfu/esp/noticias/fichanoticia/index.jsp?codigo=756>

²³ <http://www.ft.com/cms/s/0/3ca8ec2e-0f70-11de-ba10-0000779fd2ac.html ixzz1PCHGNW9B>

²⁴ http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/mar2009/db20090316_630496.htm

²⁵ <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704905604575027671658649384.html>

²⁶ ¿Qué pasa en Toyota? Por Alex Taylor III | 01/02/2010 | Nueva York (Fortune)

²⁷ <http://onespot.wsj.com/politics/2010/04/30/a/621223226-bp-8217-s-greenwashing-masked-dangerous-8216-drill/>

²⁸ <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704423504575212031417936798.html>

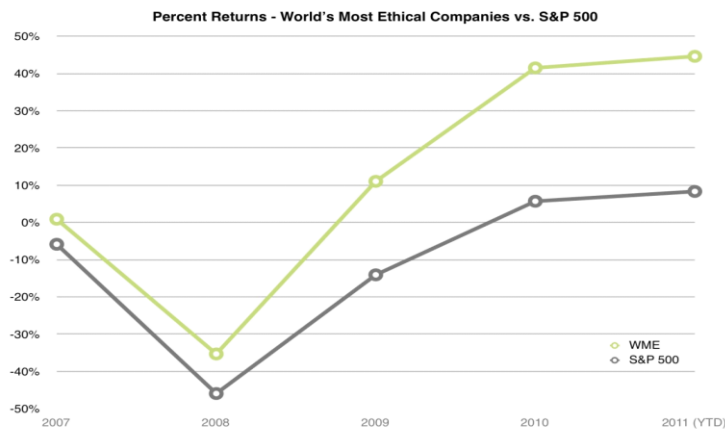
²⁹ El franco suizo es la moneda de Suiza. La abreviatura del franco suizo es el nombre bancario oficial CHF (del nombre latino del país, Confederación Helvética, CH), o a veces simplemente Fr. o Sfr.

³⁰ <http://www.ft.com/cms/s/0/3ca8ec2e-0f70-11de-ba10-0000779fd2ac.html ixzz1PCHGNW>

ANEXOS

Anexo 1. Las empresas más éticas del mundo del 2011

Aerospace	Energy and Utilities	Construction and Engineering	Forestry, Paper and Packaging	Staffing	Metals
Indra Sistemas	Encana	CRH	International Paper	Manpower	Umicore
Rockwell Collins Inc.	Statoil	Granite Construction	Stora Enso Oyj	Telecom Services	Restaurants and Cafes
The Aerospace Corporation	NextEra Energy, Inc.	Parsons Corporation	SCA	Singapore Telecom	Starbucks Coffee Company
Auctions	Northumbrian Water	Consumer Products	Healthcare Services	Swisscom	Specialty Retail
eBay	Vestas Wind	Colgate-Palmolive Company	Baptist Health South Florida	T-Mobile USA	Best Buy Co.
Banking	Wisconsin Energy Corporation	Henkel AG	Hospital Corporation of America	Food Stores	Hennes & Mauritz
Australia and New Zealand Banking Group	Environmental Services	Kao Corporation	Premier	Kesko	Sonae
National Australia Bank	Waste Management	Electronics and Semiconductors	Industrial Manufacturing	The Co-Operative Group	Target
Rabobank	Apparel	Freescale Semiconductor	Caterpillar	Wegmans	Ten Thousand Villages
Standard Chartered Bank	Adidas	Premier Farnell	Deere & Company	Whole Food Market	Telecom Hardware
The Westpac Group	Comme Il Faut	Texas Instruments	Eaton Corporation	Health and Beauty	Avaya Inc.
Chemicals	Gap	Engineering and Design	Milliken & Company	Natura Cosméticos	Cisco Systems
Ecolab	Patagonia	AECOM Technology Corporation	Schneider Electric	Hotels, Travel and Hospitality	Juniper Networks
JM Huber	Timberland	CH2M Hill	Internet	Kimpton Hotels	Transportation and Logistics
Computer Software	Automotive	Fluor Corporation	Zappos	Marriott International	Autoridad del Canal de Panama
Adobe Systems	Cummins	Financial Services	Medical Devices	The Rezidor Hotel Group	East Japan Railway Company
Microsoft	Denso	American Express	Becton Dickinson	Wyndham Worldwide	Nippon Yusen Kabushi Kaisha
Salesforce.com	Ford Motor Company	Housing Development Finance Corp	Royal Phillips	Insurance	UPS
Symantec Corporation	Johnson Controls	NYSE Euronext	Real Estate	Aflac Incorporated	
Teradata Corporation	Business Services	The Hartford Financial Services Group	British Land plc	Sompo Japan Insurance	
Consumer Electronics	Accenture	Food and Beverage	Jones Lang LaSalle	Swiss Re	
Electrolux	Dun & Bradstreet	General Mills	Unibail-Rodamco	Wisconsin Physicians Service Insurance Co.	
Ricoh	Noblis	PepsiCo	Specialty Pharma	Media, Publishing and Entertainment	
Xerox	Computer Hardware	Solae	Medicis	Thomson Reuters	
Diversified Industries	Hitachi Data Systems	Stonyfield Farm			
General Electric Co.					



Fuente: <http://ethisphere.com/wme2011/>

Anexo 2. Caso Johnson & Johnson

El caso de *Johnson & Johnson*. Para 1982, se enfrentó con una crisis, cuando siete personas en Chicago, Estados Unidos de América, murieron por el consumo del producto *Tylenol* Extra Fuerte, uno de productos de mayor venta en el mercado. Las autoridades concluyeron que cada una de las personas que falleció había ingerido una cápsula de *Tylenol* Extra Fuerte con cianuro. Todo el país fue advertido sobre el peligro del producto. La policía recorrió Chicago anunciando la advertencia con altavoces, mientras las tres cadenas de televisión nacionales informaban de las muertes por el fármaco contaminado. Las autoridades sugirieron no consumir el producto *Tylenol*. La publicidad sobre las cápsulas con cianuro causó de inmediato un pánico nacional, el nerviosismo se apoderó de los consumidores que culpaban de cualquier tipo de dolor de cabeza o náusea al alimento o medicina, ya que pensaban que podía estar envenenado.

Johnson & Johnson aclaró que el envenenamiento de las cápsulas no había sido en sus plantas de producción, ya que se descubrió cianuro en los embarques y además el envenenamiento sólo había sido en Chicago, por lo cual las autoridades concluyeron que cualquier manipulación debió haber ocurrido desde el embarque hacia las tiendas. En esta crisis, *Johnson & Johnson* enfrentó un dilema, necesitaban encontrar la mejor forma de admitir el envenenamiento de cápsulas sin destruir la reputación de su compañía y su producto más rentable. Muchos expertos en mercadotecnia y publicidad opinaban que el

producto *Tylenol* estaba condenado a desaparecer.

Johnson & Johnson trató esta crisis en dos fases, la primera fue que la alta gerencia puso primero la seguridad de los clientes antes de las ganancias de la compañía, por lo cual alertó de inmediato, a través de todos los medios de comunicación, a todos los consumidores del país, al descubrir las muertes en Chicago causadas por el consumo de *Tylenol*, para que no consumieran ningún tipo de producto de *Tylenol*. Desde ese momento suspendió la producción y retiraron todo el producto *Tylenol* del mercado, aproximadamente treinta y un millones de botellas que representaban más de cien millones de dólares, el retiro masivo del producto lo hizo sin presiones de instituciones gubernamentales. Con esta acción *Johnson & Johnson*, estableció relaciones con la policía y con otras entidades del gobierno para continuar con la investigación.

Los medios de comunicación elogiaban la decisión de haber retirado todo el producto de *Tylenol* del mercado. Para en ese momento el CEO *Johnson & Johnson*, era James E. Burke, quien manifestaba que la decisión del retiro había sido tomada en base al credo de la empresa el cual detalla "... primera responsabilidad es con los médicos, enfermeras, pacientes, madres padres...responsables ante la comunidad en que vivimos y trabajamos... responsabilidad final es ante nuestros accionistas...Si operamos de acuerdo con éstos principios, los accionistas deberían recibir un justo retorno". Si revisamos el credo de *Johnson & Johnson* hace énfasis a los *stakeholders* y

su responsabilidad hacia ellos, por tanto al tomar esta decisión solo estaba actuando con los valores y principios que tenía la organización. La segunda fase fue la reaparición de *Tylenol* en el mercado, ya que antes del incidente el producto tenía un 37% del mercado para analgésicos que se vendían sin recetas médicas. La organización sabía que iba ser difícil introducir el producto al mercado y recuperar la posición que tenía, pero en menos de seis semanas la organización hacía declaraciones del relanzamiento del producto *Tylenol* en una conferencia de ventas.

Con este incidente *Johnson & Johnson*, supo sacar provecho de la crisis, y el costo que pagó, aunque alto, valió la pena, según un informe de la revista *Fortune*; dieron pie a cambios en los empaques, creando sellos de seguridad. Asimismo, se legisló a nivel federal contra la alteración de paquetes, además la empresa pudo, incluso, aumentar el valor de la marca y hacer que la seguridad fuera uno de los atributos del producto y fue coherente en sus acciones con su credo, enfocándose con sus *stakeholders*. (Tomado de http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/mar2009/db20090316_630496.htm)

Anexo 3. Caso Nike

Hoy en día, *Nike* es una empresa líder en sostenibilidad, tanto en términos de iniciativas de la empresa y el valor que estas iniciativas crean para la empresa. Sin embargo, *Nike* "chocó" con la sostenibilidad mucho antes de que la compañía intentara una activa transformación en la estrategia. A principios de 1990, cuando *Nike* fue avergonzada por sus prácticas laborales, se

comprometió con medidas que ha llevado a las prácticas sostenibles.

Nike establece metas ambiciosas basadas en hechos. A finales de la década de 1990, *Nike* fijó objetivos ambiciosos a largo plazo para el año 2020: cero desechos y toxinas, completamente sistemas del circuito cerrado, y el crecimiento sostenible y rentable. Según Darcy Winslow, un ex gerente general de aptitud de las mujeres en *Nike*, que era "muy difícil de entender y comprender realmente que estábamos tratando, y mucho menos para conseguir la aceptación en el dispositivo." Ya en 2001, *Nike* estima que la producción anual de calzado creó 700 millones dólares de los residuos en materiales.

Disponer de esa información por primera vez desencadenó la creación de "diseño para el medio ambiente" principios y el desarrollo de circuitos cerrados y los esfuerzos de reciclaje (entre otras iniciativas). El objetivo era invertir la tendencia y punto de *Nike* hacia objetivos ambiciosos para 2020. *Nike* busca la colaboración con sus socios. En el año 2000, *Nike* comenzó a buscar a sus principales socios de la cadena de suministro y les solicitó la procedencia de sus materiales. Las relaciones forjadas con The Dow Chemical Company, DuPont, y BASF, entre otros, para compartir sus objetivos con estos proveedores, y les pidió su apoyo en el logro de sus ambiciosos objetivos de sostenibilidad. *Nike* también tuvo este enfoque con sus socios de fabricación. La empresa adaptada a la definición de la sostenibilidad a su propia organización. En última instancia, *Nike* descarta las vigentes nociones de sostenibilidad por una

definición que se adapte a su propia cultura y el medio ambiente.

Los esfuerzos iniciales de la compañía para catalizar la acción fracasaron cuando lo planteó la sostenibilidad en términos de "capital natural" y el Triple Bottom Line. Y no fue hasta que el equipo del calzado comenzó a traducir sus objetivos de 2020 en dólares y centavos, que comenzó a captar la atención de la alta dirección. Conforme con Wilson, "Una de las razones por las que han tenido tanto éxito es que el lenguaje es congruente con el lema de *Nike* 'Just Do It' ". *Nike* cambió sus principios de diseño. Cuando *Nike* comenzó a examinar sus procesos de diseño, el equipo se dio cuenta del desperdicio de materiales del calzado. Se encontró que por cada dos pares de zapatos que la empresa estaba produciendo, un tercer par adicional en promedio, podría haber sido producido de los materiales que estaban siendo incinerados o desechados en un vertedero. Esta idea y la solución de la compañía dieron lugar a efectos positivos sobre el medio ambiente y de *Nike*. Como Winslow explicó: "Empezamos a crear una

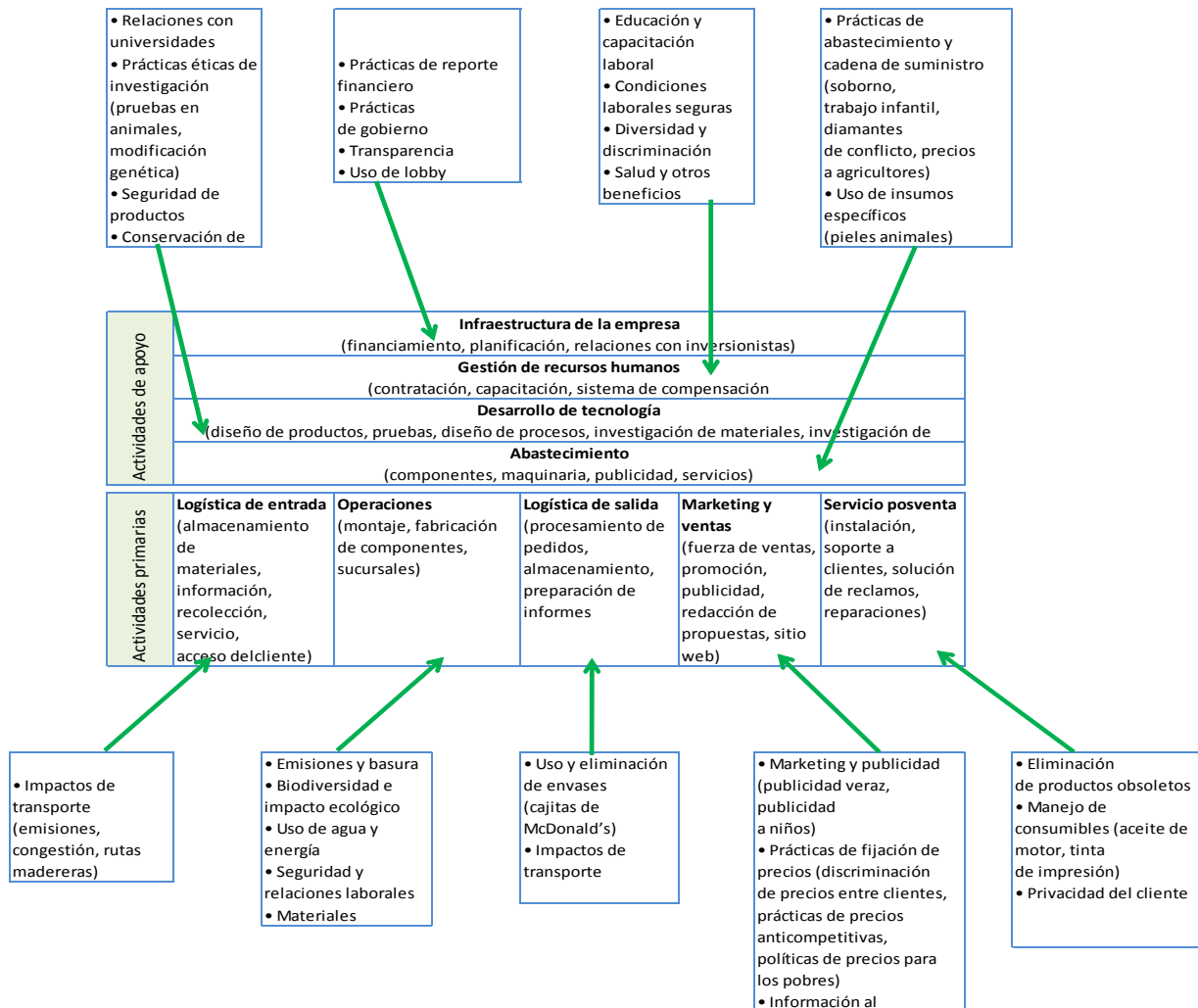
estrategia general de lo que significaba ser una compañía más sostenible. "Hoy en día, *Nike* utiliza su propio índice para proporcionar a los equipos en tiempo real y se está creando la información sobre la cantidad de residuos de un producto. La empresa también mantiene una amplia biblioteca de materiales amigables con el ambiente que han analizado, en base al principio en el uso de "cero tóxicos". Tiene más de 50 sistemas de circuito cerrado dentro de su fabricación, procesos y materiales.

Y sus equipos de productos tienen algo tangible que pueden medir su trabajo en: decisiones reales hechas herramientas. Apuntan alto en conseguir sus metas cuidadosamente agresivas, la compañía está demostrando que el éxito en la sostenibilidad no sólo es compatible con el *Triple Bottom Line*, sino que también contribuye directamente a ella. (Tomado de *The Business of Sustainability Imperatives, Advantages and Actions*. The Boston Consulting Group and MIT Sloan Management Review . Septiembre 2009).

Anexo 4. La vista de adentro hacia afuera: trazar el impacto social de la cadena de valor

La vista de adentro hacia afuera: trazar el impacto social de la cadena de valor.

La cadena de valor representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios. Puede servir como marco para identificar el impacto social positivo y negativo de esas actividades. Estos vínculos “de adentro hacia afuera” pueden ir desde políticas de contratación y despido hasta emisiones de gases invernadero, como demuestra la siguiente lista parcial de ejemplos.

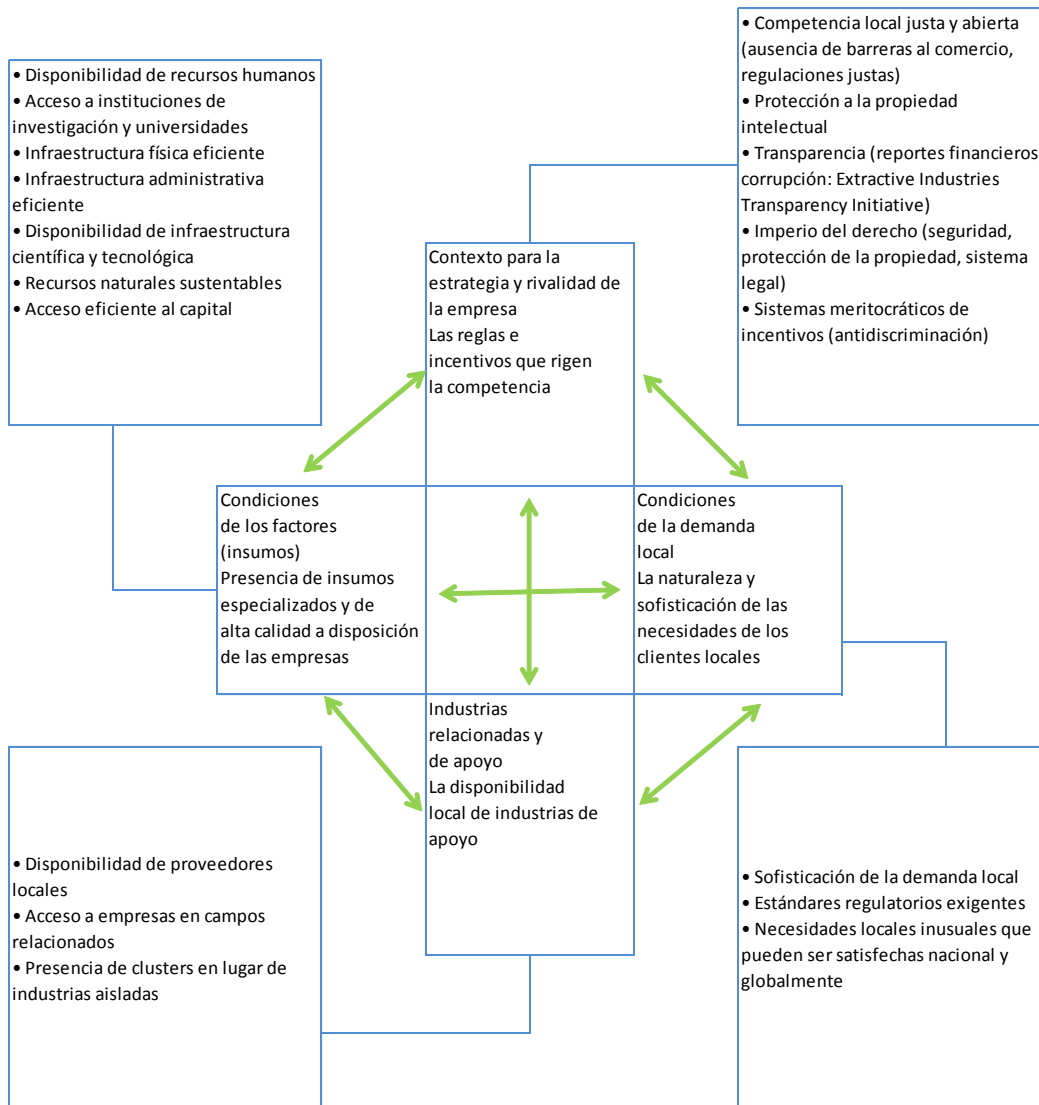


Fuente: Michael E. Porter, Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1985.

Anexo 5. La vista de afuera hacia adentro: influencias sociales sobre la competitividad

La vista de afuera hacia adentro: influencias sociales sobre la competitividad

Además de entender las ramificaciones sociales de la cadena de valor, una RSC eficaz requiere comprender las dimensiones sociales del contexto competitivo de la empresa: los vínculos “de afuera hacia adentro” que afectan su capacidad para aumentar la productividad y ejecutar la estrategia. Éstos pueden ser entendidos utilizando el marco de diamante, que muestra cómo las condiciones en las ubicaciones de una empresa (tales como la infraestructura de transporte y la política regulatoria honestamente aplicada) afectan su capacidad para competir.



Fuente: Michael E. Porter, La ventaja competitiva de las naciones, 1990