

Revista de Responsabilidad Social de la Empresa

Septiembre - Diciembre 2009 **nº 3**

Empresas Multinacionales y RSE

Gobernanza, responsabilidad social y medioambiental
de la empresa multinacional. Proceso estratégico

Juan José Durán Herrera

15

El efecto de la distancia institucional en la estandarización de
prácticas medioambientales en las empresas multinacionales

*Javier Aguilera Caracuel, Juan Alberto Aragón Correa,
Nuria Esther Hurtado Torres*

53

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

Carmen Valor Martínez

79

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

Antonio Vives

101

La responsabilidad social de la empresa
multinacional española frente al riesgo político
de los países de destino
¿Amenaza u oportunidad?

Alfredo Jiménez Palmero, Juan José Durán Herrera

131



Fundación Luis Vives

Misión

"La Fundación Luis Vives es una entidad independiente creada en 1987, que persigue la dinamización de la acción social y el fomento del compromiso social. Para ello presta servicios dirigidos al apoyo y fortalecimiento del Tercer Sector y promueve la cooperación con empresas, instituciones académicas, ONG, administraciones y otros actores sociales".

Ejes de actuación

Información y sensibilización

Formación

Asistencia técnica y asesoramiento

Análisis, investigación y debate

Patronato

Presidente

D: Óscar Alzaga Villaamil

Vicepresidente

D. Virgilio Zapatero Gómez

Vocales

D. Juan Iranzo Martín

D. José Luis Leal Maldonado

D. Eloy Domínguez Adáme y Cobos

D. José Antonio Escartín Ipiens

D^a Simoneta Gómez-Acebo Borbón

D. Manuel Gala Muñoz

Subdirectora

D^a Paula Cisneros del Prado



Fundación Luis Vives

Revista de Responsabilidad Social de la Empresa

Septiembre - Diciembre 2009 nº 3

Empresas Multinacionales y RSE



Fundación Luis Vives

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa es una publicación académica con vocación científica, que nace en el año 2009, para el análisis de los temas que afectan a la Responsabilidad Social, fomentando la interacción entre investigación-acción, mundo académico y empresarial.

La Revista se dirige a todas las instituciones, empresas, mundo académico y universitario, a los representantes políticos, a los profesionales que trabajan en el ámbito de la responsabilidad social de la empresa (RSE) y a todas las personas interesadas en ella.

Versión accesible para personas con discapacidad en:
www.fundacionluisvives.org

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de esta revista, por ningún procedimiento electrónico o mecánico sin el permiso por escrito del editor.

Impreso en España- Printed in Spain

Dirección de Arte y Producción:

Aula Documental de Investigación

ISSN: 1888-9638

D.L.: RSE: GU-272/2008

Fundación Luis Vives

Pza. de Oriente, nº7. Bajo, izqda.

28013 Madrid

Tfno.: 91 540 08 78

revistarse@fundacionluisvives.org

PRECIO DE VENTA

Suscripción anual: 30 euros

Números sueltos: 12 euros



Fundación Luis Vives

CONSEJO EDITORIAL

Director

Juan José Durán Herrera, Catedrático en la **Universidad Autónoma de Madrid (UAM)**.

Secretaría Técnica

Beatriz Revilla Gutiérrez, Área de Comunicación, **Fundación Luis Vives**.

Miembros del Consejo Editorial

Juan José Almagro García, Director General de Comunicación y Responsabilidad de **Mapfre**.

Óscar Alzaga Villaamil, Presidente del patronato de la **Fundación Luis Vives** y Catedrático de Derecho Constitucional.

Alberto Andreu Pinillos, Director de Reputación Corporativa, Identidad y Medio Ambiente de **Telefónica**.

Antoni Ballabriga, Director de Responsabilidad y Reputación Corporativas del **BBVA**.

Fernando Becker Zuazua, Catedrático de Economía Aplicada de la **Universidad Rey Juan Carlos** y Director de Recursos Corporativos de **Iberdrola**.

Enrique Bigné Alcañiz, Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la **Universidad de Valencia**.

José Céspedes Lorente, Catedrático de Organización de Empresas, **Universidad de Almería**.

María Eugenia de Barnola, Subdirectora de la **Fundación Repsol**.

Joaquín De Ena Squella, Director de Responsabilidad Social Corporativa y Relaciones Institucionales del **Banco Santander**

Marta De la Cuesta González, Profesora titular de Economía Aplicada de la **UNED** y miembro del **Consejo Estatal de RSE**.

Isabel De la Torre Prados, Catedrática de Sociología de la **Universidad Autónoma de Madrid (UAM)**.

Ana Isabel Fernández Álvarez, Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad de la **Universidad de Oviedo**.

Manuel Gala Muñoz, Catedrático de la **Universidad de Alcalá** y Presidente del **Centro Internacional de Formación Financiera**.

Juan Carlos González Hernández, Catedrático de Ciencia Política y de la Administración y Director de la Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa de la **Universidad de Alcalá**.

Silvia Gutiérrez, Directora de la **Fundación Wellington**.

Juan Iranzo Martín, Catedrático de Economía Aplicada de la **UNED** y Director del **Instituto de Estudios Económicos (IEE)**.

Josep María Lozano, Profesor titular de **ESADE**.

Salvador Montejo Velilla, Secretario General y del Consejo de Administración de **Endesa**.
Miguel Ángel Prieto, Director de Responsabilidad Social Corporativa del **Banco Popular**.
Esther Quevedo Puente, Profesora Titular de Organización de Empresas, **Universidad de Burgos**.
Alicia Real Pérez, Profesora Titular de Derecho Civil, **Universidad Complutense de Madrid**.
Vicente Salas Fumás, Catedrático de Organización de Empresas de la **Universidad de Zaragoza** y Consejero del **Banco de España**.
Justo Villafañe Gallego, Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la **Universidad Complutense de Madrid** y socio director de **Villafañe & Asociados**.
Ignacio Velo Antolín, Director Gerente de la **Fundación Luis Vives**.

Miembros del Consejo Asesor

Juan Alfaro, Secretario General del **Club de Excelencia en Sostenibilidad**.
Valentín Alfaya, Director de Calidad, Prevención y Medio Ambiente de **Ferrovial**.
Carlos Balado, Responsable de Responsabilidad Social Corporativa de la **Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA)**.
Gonzalo Baretino Coloma, Director de Cumplimiento normativo, Responsabilidad Social Corporativa y Gobierno Corporativo del **Banco Sabadell**.
Igone Bartumeu, Responsable de Responsabilidad Social Corporativa de **Unilever**.
Ana Bolado, Sudirectora General del **Banco de Santander**.
Antonio Calvo, Director de Responsabilidad Corporativa y Relaciones Internacionales (RRII) de **Red Eléctrica**.
Carlos de la Iglesia, Director de Desarrollo Corporativo de **Microsoft**.
Joan Fontrodona, Director del Departamento de Ética Empresarial del **IESE Business School**.
Juan Pedro Galiano, Jefe del Departamento de Responsabilidad Social y Reputación de **ADIF**.
Miguel García Lamigueiro, Director de Comunicación y Responsabilidad Empresarial de **DKV**.
Joaquín Garralda Ruiz de Velasco, Vicedecano de Ordenación Académica del **Instituto de Empresa (IE) Business School de Madrid**.
Javier López- Galiacho, Director Responsabilidad Social Corporativa de **FCC**.
Esther Martín, Adjunta a Dirección General y Directora de Responsabilidad Social de **MRW**.
Alejandro Martínez, Director de Responsabilidad Social de la Empresa de **Eroski**.
Antonio Mayor, Director de Comunicación de **ONCE**.
Aldo Olcese, Presidente de la Sección de Ciencias Empresariales y Financieras de la **Real Academia de Ciencias Empresariales y Financieras (RACEF)**.
Isabel Roser Hernández, Responsable del Programa de RSE de la **Fundación Carolina**.
Isaac Ruiz, Director de Responsabilidad Social de la Empresa de **Gamesa**.
Manuel Soriano, Director de Medio Ambiente de **Holcim**.
Ester Uriol, Departamento de Comunicación y Relaciones Externas de **El Corte Inglés**.

ÍNDICE

Editorial	7
------------------	---

Artículos

Gobernanza, Responsabilidad Social y medioambiental de la empresa multinacional. Proceso estratégico. <i>Juan José Durán.</i>	15
El efecto de la distancia institucional en la estandarización de las prácticas medioambientales en las empresas multinacionales. <i>Javier Aguilera, Juan Alberto Aragón y Nuria Esther Hurtado.</i>	53
Contribución de las empresas energéticas a los ODM. Debate teórico y evaluación exploratoria de las empresas españolas en América Latina. <i>Carmen Valor.</i>	79
Estrategias de Responsabilidad Social local en un contexto global: Empresas multinacionales en América Latina. <i>Antonio Vives.</i>	101
La responsabilidad social de la empresa multinacional española frente al riesgo político de los países de destino. ¿Amenaza u oportunidad? <i>Alfredo Jiménez y Juan José Durán.</i>	131

Colaboraciones, documentos y casos

Elinor Ostrom y la tragedia de los comunales. <i>Cándido Pañeda.</i>	161
Oliver Williamson, premio nobel de economía 2009, y su obra. <i>Martina Menguzzato Boulard y Fernando Peris Bonet.</i>	169
Responsabilidad social de la empresa: El caso de Endesa en Brasil, energía barata desde el reciclaje. <i>Álvaro Salas.</i>	183
Global Reporting Initiative, la historia de un éxito. <i>José Luis Blasco y Carlos Sáez.</i>	191

Reseñas

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

Juan José Durán. _____ 205

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

Antonio Vives. _____ 209

Normas de Publicación _____ 215

E

Editorial



Editorial

El número tres de la Revista tiene un carácter monográfico sobre la responsabilidad social de la empresa multinacional, especialmente referida al caso español y al latinoamericano, debido a la relevancia de este tema para la economía internacional y de manera particular para las empresas españolas y latinoamericanas. Por ello, hemos decidido realizar este número monográfico y en un futuro próximo convocaremos la presentación de trabajos por parte de profesores y profesionales para la realización de nuevas publicaciones temáticas.

El artículo del Profesor Durán, considerando que las decisiones de la empresa multinacional han de conjugar variables económicas e institucionales que difieren entre los países en que tienen localizadas sus filiales, argumenta que en aquellos lugares en que exista deficiencias significativas en las últimas existen incentivos para que la empresa multinacional (EM) cree capacidades políticas que le permitan negociar e influir sobre las políticas públicas y mitigar los fallos específicos de mercado que existan en dichas localizaciones. En estas circunstancias se puede producir situaciones en que en unos lugares se tengan que realizar acciones obligatoriamente por imperativo legal mientras que en otros lo tendrían que ser de forma voluntaria por la empresa. Es decir existe fundamento para que las estrategias de RSE de las multinacionales tengan que contemplar la necesidad de adaptarlas a las condiciones locales y ello hacerlo compatible con la posibilidad de establecer una orientación global a dichas acciones. Asimismo, basándonos en la evidencia empírica disponible se observa como se ha seguido un proceso gradual con participación de organismos internacionales, ONG, organizaciones empresariales y de trabajadores que se han concretado en la elaboración de códigos de conducta que han tenido un claro impacto en la adaptación de los mismos a los propios de las multinacionales de mayor tamaño. Asimismo, se argumenta cómo determinados cambios institucionales a nivel internacional, y en las propias economías naciona-

les, han producido avances en lo que se ha denominado gobernanza de la empresa multinacional en una economía globalizada.

El trabajo de los profesores de la Universidad de Granada, Aguilera, Aragón y Hurtado analizan el efecto del entorno institucional relacionado con el medio ambiente sobre la responsabilidad empresarial. Para ello construyen un interesante índice sobre distancia institucional, y definen una serie de variables que les facilita la realización de su análisis empírico, que efectúan basándose en una muestra de empresas multinacionales con matrices y filiales en cinco países (EEUU, Canadá, México, Francia y España). Este trabajo muestra que la distancia institucional entre los países incide en los estándares globales medioambientales por parte de las empresas multinacionales.

La profesora Valor, en su trabajo trata de identificar las contribuciones de las empresas energéticas españolas (Endesa, Gas Natural, Iberdrola, Repsol-YPF y Unión Fenosa) a los objetivos del milenio (ODM) en algunos países de América Latina (Argentina, México y Colombia). Para ello se basa en una herramienta con 74 indicadores. En este estudio se concluye que el esfuerzo de las empresas es dispar y realmente se detecta que no obedece a un plan formalizado que pudieran haber elaborado dichas empresas. Una de las conclusiones que resalta la autora es que las multinacionales de la energía en América Latina están "más orientadas a minimizar las externalidades negativas derivadas de sus actividades que a potenciar impactos positivos". También apunta que las empresas parecen desconocer la existencia de una estrategia global del Milenio de lucha contra la pobreza.

El artículo de Antonio Vives presenta un modelo conceptual con un objetivo explícito de aplicación práctica. La estrategia de responsabilidad social y medioambiental de una empresa multinacional debe combinar sus objetivos globales y locales, para cada país en el que opera. Así considera como variables relevantes las de carácter institucional, las expectativas, valores y percepciones y necesidades de los grupos de interés. De este trabajo se desprende un notable conocimiento de la realidad de la región latinoamericana.

El artículo de Durán y Jiménez considera el riesgo país como factor determinante de la inversión directa en el exterior. Tras revisar las propuestas de medición de esta variable se fundamenta la necesidad de considerar conjuntamente el nivel de discrecionalidad de los gobiernos y la corrupción como variables necesarias para realizar un estudio empírico sobre este tema. En este contexto los autores consideran el riesgo político como oportunidad para determinadas empresas

multinacionales que operan en sectores regulados y en países con gobiernos que disponen de un considerable grado de discrecionalidad. Es decir, las “habilidades políticas” de las empresas multinacionales representa un factor explicativo de la inversión directa localizada en países con elevado grado de riesgo político. Esta es la conclusión a la que tras el análisis empírico realizado se puede alcanzar para la inversión directa española en América Latina.

En este número, por su relevancia sobre el contenido y alcance de esta Revista, hemos solicitado dos contribuciones para glosar las principales aportaciones que subyacen en la concesión del Premio Nobel de Economía 2009 a favor de los Profesores Ostrom y Williamson. Estas aportaciones han estado a cargo, respectivamente, del profesor Pañeda, de la Universidad de Oviedo, y de los profesores Menguzzato y Peris de la Universidad de Valencia.

Asimismo en el apartado de “colaboraciones, documentos y casos” se incluye el trabajo de Álvaro Salas sobre el caso de Endesa en Brasil, cuyo subtítulo “energía barata desde el reciclaje”, permite intuir su contenido. Efectivamente, la filial de Endesa en Brasil posibilita que sus clientes aporten desechos reciclables como forma de pago de su factura eléctrica con el consiguiente efecto medioambiental positivo, ahorro y pago de costes para el usuario.

Por último, en esta sección aparece el interesante trabajo de José Luis Blasco y de Carlos Sáez, ambos de KPMG, sobre el concepto, contenido y alcance del Global Initiative Report (GRI).

En este número se incluyen reseñas de los siguientes libros:

- [1] JOHN H. DUNNING Y SARIANA M. LUNDAN, *Multinational Enterprises and the global economy. (Segunda edición)* Edward Elgar. Cheltenham, U.K., 2008, elaborada por Juan José Durán.
- [2] *La RSE de la empresa española en América Latina: una mirada al Patronato de la Fundación Carolina*. Fundación Carolina, CeACI, 2009, elaborada por Antonio Vives.

A

Artículos



Gobernanza, responsabilidad social y medioambiental de la empresa multinacional. Proceso estratégico.

Juan José Durán Herrera, *Catedrático en la Universidad Autónoma de Madrid.*
Ha sido Presidente y miembro del Consejo Directivo de la
European International Business Academy (EIBA), en la que ha sido elegido Fellow.
Ha sido fundador y Presidente de la Asociación Científica de
Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE) y Director de su revista.
Sus áreas de investigación (sobre las que ha publicado varios libros y artículos)
son: inversión directa en el exterior, empresas multinacionales,
finanzas internacionales y responsabilidad social de la empresa.
juanjose.duran@uam.es

Resumen

La empresa multinacional (EM), por su naturaleza y razón de ser, desarrolla su actividad en diferentes entornos económicos e institucionales (políticos, legales y sociales). Deficiencias en estos últimos –escaso o nulo desarrollo– hace que las empresas generen capacidades políticas y de negociación para poder influir en las decisiones públicas y mitigar los fallos de mercado. En este sentido la EM puede encontrarse con que tiene que realizar actuaciones de obligado cumplimiento en unos lugares mientras que en otros no lo son (a veces con escasa y deficiente protección de derechos de propiedad) y que de efectuarlos han de ser de manera voluntaria. En consecuencia la responsabilidad social y medioambiental de una EM puede necesitar de estrategias diferenciadas según el contexto institucional y económico en los distintos países. El carácter de interdependencia entre variables de mercado o económicas (de producción y comercialización de bienes y servicios), variables institucionales y su desarrollo relativo ha generado una dinámica de acciones positivas en términos de responsabilidad social y medioambiental a nivel internacional (especialmente en países menos desarrollados) conducentes a la generación de códigos de conducta avalados por organismos internacionales, ONG, organizaciones empresariales y sindicales y por EMs concretas. Asimismo, también se aprecia una cierta

dinámica, de forma incremental, en el cambio institucional generando considerables avances en la gobernanza de la EM en una economía globalizada.

Palabras clave

Empresa multinacional, responsabilidad social y medioambiental de la empresa multinacional, entorno institucional, gobernanza de la empresa multinacional.

Códigos JEL: M14, M16.

Abstract

The activities of the Multinational Corporation (MNC) are developed in differentiated economic and institutional environments (country specific localization factors). These conditions create incentives for firms to develop political capabilities to negotiate and influence upon public policies decisions and to a certain extent mitigate market failures. In this sense legal duties in one place only could be done in another voluntarily. Then the social responsibility and environmental strategies of MNCs has to be adapted to local conditions of countries. The process of CSR demand over MNCs shows institutional changes that have improved the governance of the MNC in a global economy. In this process have been important instruments the development on codes of conduct by international organizations, NGO, business organizations and trade unions as well as the CSR strategies by big multinationals.

Key words

Multinational corporations, corporate social and environmental responsibility, institutional framework, multinational firm's governance.

JEL classifications codes: M14, M16.

Introducción

Una empresa es socialmente responsable si incluye en su función objetivo, de forma voluntaria, actuaciones destinadas a contribuir a un medioambiente más limpio y a una sociedad mejor. La consecución de este objetivo, como proceso, se realiza evaluando las externalidades generadas: las de signo negativo internalizándolas y las de signo positivo aumentándolas. Es decir, en el ámbito de la responsabilidad social y medioambiental la empresa ha de considerar en sus decisiones y estrategias las relaciones con y el efecto en los grupos de interés o *stakeholders*. La Responsabilidad Social y Medioambiental Estratégica está ligada a la ventaja competitiva nuclear de la empresa (dotación de capitales económicos: tecnológico, comercial y gerencial, y de capital financiero: valor de mercado de las acciones y de la empresa). Como elementos más de corto plazo y complementario de la acepción anterior se puede hacer referencia a la filantropía empresarial, al patrocinio y acción social, cuyos gastos se pueden contextualizar en la cultura empresarial: comportamiento ético y buenas prácticas y provisión de servicios públicos básicos a comunidades locales y trabajadores, especialmente en países menos desarrollados (Jones y Haigh, 2007). En este contexto, siguiendo a Martin (2002), se podría diferenciar entre estrategias de responsabilidad social y medioambiental de carácter intrínseco e instrumentales. Las primeras son aquellas que tratan de identificar las cosas correctas a hacer, bien de tipo altruista (no en beneficio de los accionistas) y las estrictamente estratégicas, que benefician conjuntamente a los accionistas y a la sociedad. Las segundas se diseñan para aumentar la ventaja competitiva y crear valor para el accionista.

La competitividad de una empresa puede ser calificada de específica cuando es validada positivamente en el mundo exterior, en los mercados y en las instituciones. Así la presencia internacional de una empresa viene configurada por la conjunción de sus ventajas competitivas (específicas), su grado de movilidad o transferencia internacional y por las ventajas específicas (factores) de localización de los países. El grado de eficiencia y de orientación estratégica de esta conjunción o combinación de ambos tipos de ventajas determinarán el modo de entrada: comercio (exportaciones e importaciones), inversión directa y alianzas o cooperación inter-empresas (Dunning, 1988, 2000; Durán, 2005).

Las ventajas o factores de localización de los países son de dos tipos: económicos o de mercado (costes, infraestructuras físicas, dimensión y potencial de mercado...) e institucionales, y distintos al mercado (sistema legal,

sistema político, capital social). Las instituciones pueden ser formales (leyes, regulación,...) e informales (normas, valores, costumbres...) cuya efectividad y eficiencia dependerá del grado de obligatoriedad o cumplimiento de ambas. Las instituciones constituyen un marco de incentivos y restricciones para la actividad económica (North, 1990). En el ámbito de la economía y estrategia de la empresa multinacional es relevante la consideración de las instituciones o también denominadas variables no económicas o no de mercado (Boddewyn, 2003; Dunning, 2001; Dunning y Lundam, 2008) en conjunción con las variables de mercado o estrictamente económicas. Esta perspectiva no ha de ser mutuamente excluyente (mercado versus no mercado) sino como conceptos que se interconectan y se condicionan mutuamente. A los efectos de este trabajo consideramos que bajo el término no de mercado se pueden incluir lo que genéricamente se ha venido denominando entorno social, político y legal en el que se incluyen acciones de individuos, de organizaciones no lucrativas (ONG), sistemas políticos e instituciones legislativas y que nosotros denominamos entorno institucional. Es decir, además de los factores económicos de producción (trabajo, tierra, capital, tecnología) el entorno (desarrollo) institucional puede ser entendido como un factor crucial en el progreso (declive, estancamiento) económico (Knack y Keefer, 1997).

En este contexto se puede plantear que cuando en un país existen deficiencias en el entorno institucional los gobiernos juegan un papel muy determinante en la asignación de recursos en comparación con países en los que existe un alto grado de desarrollo institucional (países avanzados). En estos casos las empresas utilizarán (crearán) capacidades políticas de manera que puedan influir en las políticas públicas (presionar y negociar con gobiernos), mitigar los fallos de mercado¹ e influir en la opinión pública (Hillman y Hitt, 1999; McWilliams *et al.* 2002; Wan, 2005).

En el caso de una empresa multinacional (EM) que por definición es aquella que posee (coordina y controla directa y efectivamente) filiales en al menos un país extranjero, nos encontramos con entornos institucionales diferentes en donde, por ejemplo, iniciativas o actuaciones voluntarias en unos lugares pueden ser de obligado cumplimiento (por ley) en otro y viceversa.

¹ Se dice que existen "fallos del mercado" cuando de las decisiones adoptadas por un agente económico (o conjunto de ellos) tienen implicaciones para terceros: si son negativas no se asumen los correspondientes pagos, y si son positivas no se obtienen los ingresos pertinentes.

La empresa multinacional y los grupos de interés

Si aceptamos que una empresa es multinacional si posee filiales en al menos un país extranjero, nos encontramos con una distribución asimétrica de tamaño: pocas grandes multinacionales, siendo la mayoría de menor dimensión. Una estimación, posiblemente infravalorada, sobre el número de empresas multinacionales (número de sociedades matrices) existentes a nivel mundial es la realizada por la UNCTAD (2009) que las sitúa en 82.053 (72% en países avanzados), con un total de filiales en el exterior de 807.363, de las que el 53% están localizadas en los países menos desarrollados (PMD)². La IDE procede fundamentalmente de los países avanzados (PA): en torno a un 97% en los 70, un 93% en los 90, situándose en los últimos años en un 87% del total. Asimismo, la entrada de IDE en los PA se sitúa en torno a las tres cuartas partes del total. Es decir, la IDE se concentra fundamentalmente en los países más desarrollados tanto en lo que se refiere a su emisión como a la entrada de la misma, aunque en los últimos ejercicios se ha visto incrementada la participación de los PMD en la multinacionalización de sus empresas. En términos de flujos la tasa media de crecimiento de la IDE en el periodo 1986-2007 se ha venido situando entre un 22% y un 40%, variando según años, mientras que en términos de *stock* estas tasas han variado entre un 11% y un 18%.

La relevancia de estas empresas en la economía internacional es incuestionable si tenemos en cuenta que es creadora neta de comercio exterior y explican una gran parte del comercio mundial (en torno a un tercio del total es comercio intra-empresa, las exportaciones de las filiales han ido creciendo de forma significativa a lo largo de las últimas décadas), coordinan una considerable proporción de la producción mundial (en torno a un 10% del producto mundial), son los principales agentes generadores y transmisores de tecnología, contabilizan una cuota relevante (variable según países) de la formación bruta de capital, generan un importante número de empleo directo e indirecto (más de 73 millones de trabajadores) y son compradores clave de insumos locales; son agentes activos en los movimientos internacionales de capital financiero; la IDE es la principal fuente de financiación internacional de los países menos desarrollados (UNCTAD, 2006, 2007). Las EMs, a través de la IDE, aumentan las oportunidades de crecimiento de las economías receptoras, si se incrementa la productividad, mejora la formación del trabajo y generan *spillover* tecnológicos y de gestión empresarial. Sin embargo, el nivel de estos efectos depende

² Según esta misma fuente el número de multinacionales españolas (en 2008) ascendía a 1598 (cifra que según esta fuente no ha sido actualizada en los últimos años) y a filiales extranjeras localizadas en España totalizaba 14.767. Según datos del ICEX en 2007 el número de matrices españolas se situaba en 2.350 que habían realizado 7.453 inversiones directas en el exterior en 147 países (Guillen y García Canal, 2008).

de las condiciones preexistentes en el país y de su capacidad de absorción (Gorg y Greenaway, 2004).

La EM produce y comercializa productos de manera eficiente a nivel internacional. Por iniciativa propia y como resultado del concurso con instituciones y sociedad civil (ONG...) enfoca su tecnología a la eficiencia energética, a la disminución del impacto medioambiental y a la mejora de las condiciones de trabajo (Morán, 2003). Sin embargo, también se puede esgrimir que algunas EMs han utilizado trabajo forzado, han colaborado con dictaduras y contribuido a cambios de gobiernos, han violado los derechos humanos y han participado en acciones corruptas (Truelove, 2003).

La empresa ha de crear valor para la economía, cuyo reparto viene configurado por los derechos de propiedad y relaciones contractuales establecidas, lo que puede ser compatible con la participación en la creación de valor aunque, en ocasiones, el oportunismo permite la apropiación de valor. Sin embargo, la generación del beneficio puede acarrear implicaciones sociales no deseadas que, en ausencia de leyes y reglas (e instituciones en general), únicamente pueden ser evitadas o paliadas por acciones voluntarias de la empresa, ligadas o no a su estrategia competitiva. Cuando esto ocurre se dice que la empresa es socialmente responsable. En los últimos años han venido aumentado de manera considerable el número de empresas que han dado entidad propia a la responsabilidad social estratégica en su estructura de organización, ocupándose de temas como: acción social, medio ambiente, relaciones con proveedores, clientes, accionistas, empleados, ONG, etc., más allá de lo exigido por las leyes³.

La estructura de propiedad de la empresa, el poder gerencial (de los directivos), el sistema de incentivos y el comportamiento moral de unos y otros hace que sea relevante el poder de y en la empresa. Muchos de los escándalos de grandes empresas multinacionales se explican por el comportamiento oportunista y poco ético de algunos accionistas de control, directivos y profesionales, en la manipulación de la información contable, desviándose del objetivo de creación de valor hacia acciones de "apropiación de valor".

El gobierno de la empresa puede ser visto desde perspectiva jerárquica de su responsabilidad. Así, un primer nivel es el representado por el Consejo de Administración (su nombramiento, su composición, su operativa) y cómo adopta

³ Tal vez convenga resaltar que los comportamientos no deseados tales como la corrupción, explotación y prácticas abusivas del trabajo, daños ecológicos, no son nuevos ni específicos de la globalización, ni tampoco se derivan exclusivamente de las actividades de las multinacionales.

sus decisiones y dentro de éstas la consideración que tienen los accionistas minoritarios (accionistas de control indirecto a través de la Junta General, generalmente de forma pasiva). Un segundo nivel viene dado por el denominado "trípode" del Gobierno Corporativo: Accionistas, (de la EM –matriz– y "externos" de sus filiales), sus Consejo de Administración (matriz y filiales) y Dirección de la Empresa Multinacional y de sus filiales. En este nivel son relevantes las relaciones de agencia que se establecen entre estos tres grupos y los costes que de ellos se pueden derivar, así como las medidas para reducirlos y alinear los intereses entre agentes y principal. El siguiente nivel responde en una primera aproximación al modelo de *stakeholders*, ya que además de los accionistas se sitúan en los análisis a los empleados, clientes y proveedores, en cada país y a nivel general. La EM se enfrenta a diferencias entre países en los enfoques seguidos sobre gobierno corporativo y RSE en respuesta a los correspondientes sistemas legales, económicos y políticos. A mayor grado de diversificación geográfica (de globalización) de una EM, más compleja es su gestión (Alpay *et al*, 2005), mayor complejidad de las estructuras de gobierno corporativo, lo que puede interpretarse como mayor necesidad de convergencia internacional a través de guías o códigos internacionales (Windsor, 2009). Los atributos de la globalización (adaptación local, competencia e interdependencia internacional, experiencia multinacional) influyen en el diseño del gobierno corporativo, es decir, en la composición y tamaño del consejo de administración, estándares de auditoría, compensación de directivos, información a terceros, y otros (Luo, 2005) y en las opciones implícitas para el diseño del gobierno de las filiales. Es decir, la estructura de gobierno y sus prácticas se ve influida por las singularidades de las filiales (Kiel *et al*, 2006).

Como parte integrante de los grupos interesados que podríamos denominar "operativos" (accionistas, directivos, empleados, clientes y proveedores) se tendría que considerar a los proveedores de recursos financieros de deuda (intermediarios y mercados de capitales), que junto a los capitales propios configuran la estructura de capital financiero de la EM y de sus filiales. Adicionalmente a estos grupos operativos o contractuales hay que considerar los denominados grupos comunitarios (Gobiernos de los diferentes países en que se opera, organismos internacionales, ONG, comunidades locales, y generaciones futuras por los efectos negativos ya producidos y por las externalidades no anticipadas (UNTAD, 2000).

Identificación de conflictos y generación de códigos de conducta para las empresas multinacionales

Desde la segunda mitad del siglo pasado se ha venido ampliando de una manera gradual y evolutiva el ámbito territorial e industrial de la empresa multinacional (y de la inversión directa extranjera, acelerándose de manera significativa en la década de los 90, impregnado prácticamente a todos los sectores de actividad y a una gran mayoría de los países del mundo. Hasta la década de los noventa se puede decir que casi la totalidad de la IDE a nivel mundial procedía de los países más avanzados y de manera muy significativa de la denominada Triada (EEUU, países centrales de Europa y Japón). Durante este periodo los sectores multinacionalizados, además de la industria extractiva, fueron los de las manufacturas y servicios relacionados con estas (comercio, servicios a empresas, banca). En la década de los noventa es especialmente relevante la IDE emitida por países emergentes (China, India, Brasil, Méjico, Rusia, Sudáfrica, Chile etc.) y se multinacionalizan los denominados servicios públicos (telecomunicaciones, energía, infraestructuras) comunicación e información y servicios financieros.

Las dos primeras décadas de esta época (años 60 y 70) han sido calificadas de años de "confrontación" entre los inversores extranjeros (EMs) y países menos desarrollados receptores de IDE que dieron lugar a expropiaciones "masivas" (Kobrin, 1984). En el periodo 1960-1987 se produjeron 599 expropiaciones y hasta principios de los 80 ascendieron a 592. Expropiaciones masivas generales (no selectivas) fueron realizadas por 28 gobiernos, 18 de los cuales alcanzaron el poder de forma violenta (Durán, 2001). En 1972 se crea el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas para analizar el impacto de la inversión directa extranjera (y por consiguiente de las multinacionales) en el desarrollo económico, que posteriormente dio lugar a la constitución del Centro de Empresas Transnacionales de Naciones Unidas (UNCT, 1973), para finalizar en lo que hoy conocemos como UNCTAD. En 1976 comienza el proceso de elaboración de un código de conducta para las empresas transnacionales. En este contexto y con carácter específico podemos mencionar los siguientes: código Internacional de Marketing de productos sustitutivos de leche materna (O.M.S); código sobre la distribución y uso de pesticidas (F.A.O.); código de Marketing de empresas farmacéuticas (IFPMA, 1984). Asimismo, la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en el ámbito también de Naciones Unidas tiene un programa internacional para la erradicación del trabajo infantil, desarrollándolo en colaboración con ONG (Organizaciones no Lucrativas) locales,

con la intención de lograr la escolarización de los niños⁴. También cabe citar a la Organización Mundial del Turismo, que con su Código Ético Mundial para el Turismo plantea una gestión responsable y ética del turismo. Las denominadas "OECD Guidelines for Multinacional Enterprises", fue adoptada en 1976 y revisada en 2000. Este código proporciona recomendaciones en torno a derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente, sobornos, transferencias de tecnología, bienestar del consumidor y fiscalidad⁵.

Cuadro 1. Códigos de conducta para las empresas multinacionales elaborados por organismos internacionales

	CCI	OCDE	OIT	UNCTC	PACTO MUNDIAL
Prácticas de empleo	6	4	10	-	6
Protección del consumidor	-	1	-	2	-
Medio ambiente	2	4	-	4	3
Actividad política	-	2	-	3	1 ^{a)}
Derechos humanos	-	-	-	5	- ^{b)}
Transferencia de tecnología	4	3	-	2	-
Impuestos y precios de transferencia	1	2	-	1	-
Miembros institucionales	Empresas	Países desarrollados	Gobiernos, empresas, trabajadores	Mayoría de países en vías de desarrollo	Empresas, ONG, otras organizaciones

a) Corrupción

b) Declaración Universal de Derechos Humanos 10 de Diciembre de 1948

Como respuesta de la empresa se pueden citar los códigos realizados (y sus correspondientes revisiones) por la Cámara de Comercio Internacional (ICC, 1999) por la organización mundial de empresarios (IOE), y por la organización Keidanren de Japón que ha emitido códigos sobre las actividades de las empresas japonesas en los PMD, extendido después con carácter general. También existen ejemplos de empresas concretas que han adoptado códigos de conducta elaborados por ellas mismas, respondiendo a presiones de la opinión

⁴ De este proyecto se desprende que la solución del trabajo infantil no se consigue con sanciones comerciales a los países ya que perjudicaría las exportaciones de éstos, pudiéndose, en consecuencia, agravar la situación de los niños a proteger.

⁵ A finales de 2005, 39 países se habían adherido a este código, 30 de ellos miembros de la OCDE.

pública (Nike, Reebok) o por propia iniciativa (Royal Dutch Shell, Levis Strauss, Mattel, ABB, Inditex, etc...). La adopción de códigos de conducta por parte de las EMs y la publicación de memorias de RSE por estas empresas constituyen señales de autorregulación.

En el ámbito del medio ambiente existe ya un considerable número de países que poseen instituciones que, con mayor o menor eficacia, velan por el mantenimiento y mejora de su naturaleza. Desde una perspectiva internacional en estos temas hay que mencionar el Protocolo de Montreal y el Protocolo de Kyoto sobre el cambio climático.

Asimismo existen iniciativas que tratan de establecer estándares sociales para la empresa como la de Council on Economic Priorities (CEP), cuyo consejo asesor cuenta con participantes de sindicatos, universidades, grupos de derechos humanos y empresas. Este órgano ha elaborado el Social Accountability Standard (SA 8000) que viene a ser un espejo del código del estándar de calidad ISO 9000, aceptado por la comunidad internacional y elaborado por la institución mixta The International Organization For Standardization. Este proyecto contempla las aportaciones de la OIT (1998) sobre las condiciones de trabajo (seguridad, infancia, sindicación, etc.). En este mismo orden de ideas se pueden mencionar también las recomendaciones sobre estándares mínimos de trabajo para incluir en los códigos de conducta de la International Confederation of Free Trade Unions (1997).

En el Cuadro 1 se recoge el número de guías normativas clasificadas por áreas temáticas según los códigos de conducta de la Cámara de Comercio Internacional (CCI), la OCDE, la OIT y Naciones Unidas. La OCDE representa fundamentalmente el área de países occidentales desarrollados y Japón; en Naciones Unidas son mayoría los PMD (en Naciones Unidas: un país, un voto). En este código no se incluyen temas de empleo ya que esto cae en el ámbito de competencia de la OIT. Los Códigos de OCDE y de Naciones Unidas recogen la visión de los gobiernos y no de las EM.

El Pacto Mundial sobre la responsabilidad social de la empresa de carácter voluntario contempla el comportamiento ético de la empresa (multinacional) en tres dimensiones: a) derechos humanos en su ámbito de influencia, no siendo cómplices de abusos⁶; b) derechos laborales (abolir efectivamente el trabajo infantil, respetar el derecho de creación y la negociación colectiva, no discri-

⁶ En agosto de 2003 la ONU aprobó "Normas sobre las responsabilidades de las empresas multinacionales y otras empresas con respecto a los derechos humanos". Estas normas son más específicas que los principios del Pacto Mundial (Williams, 2004).

minar, eliminar el trabajo forzado; c) protección del medio ambiente (acciones preventivas y nuevas tecnologías adecuadas); d) anticorrupción (luchar contra toda forma de corrupción, incluyendo el soborno y la extorsión). A este pacto se han adherido un considerable número de empresas multinacionales así como la Cámara Internacional de Comercio, la Confederación Internacional de Sindicatos, Amnistía Internacional y el Foro Mundial de la Naturaleza de Naciones Unidas⁷. Con carácter más específico también se han venido desarrollado códigos de conducta a nivel sectorial como es el caso de productos deportivos (Tulder y Kolk, 2001) o del café (Kolk, 2005). Asimismo, la mayoría de las doscientas mayores empresas multinacionales del mundo han adoptado códigos de conducta (Kaptein, 2004). Estos códigos, que en sus cuatro quintas partes corresponden a empresas de EEUU, Francia, Alemania y Japón, siendo mayoritarias las primeras (Bèthoux, *et al.*, 2007), incorporan en general los principios de la Organización Internacional del Trabajo (ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Works). Sin embargo, como concluyen Bonday *et al.* (2008) en su estudio sobre 150 empresas multinacionales, no existe evidencia empírica que indique una conexión directa entre códigos de conducta y RSE. Los códigos básicamente contemplan temas de gobierno con terceras partes, los conflictos de intereses internos, sobornos y corrupción, y el uso de información privilegiada.

Accidentes, negligencias, irresponsabilidades e indefinición de contratos

Aunque es cierto que accidentes, negligencias e irresponsabilidades en temas sociales y medioambientales ocurren tanto en países menos desarrollados como en los más avanzados, su potencialidad aparente es también desigual como lo es sus correspondientes sistemas de incentivos, penalizaciones y grado de desarrollo institucional. Deficiencias y diferencias (distancias) institucionales (inexistencia de normas, deficiencia en la definición y aplicabilidad de los derechos de propiedad⁸, etc.) crean condiciones para la discrecionalidad política y oportunismo de los agentes económicos.

⁷ En 2007 el número de multinacionales que explicitaron su compromiso con el Pacto ascendía a unas 1.300.

⁸ Los aumentos del precio de los productos agrícolas y la demanda de biocombustibles están detrás de la compra de grandes extensiones de terreno por parte de grandes multinacionales en África, que los gobiernos venden de espaldas a la población. La falta de títulos y de registros facilita que muchos afectados no sean tenidos en cuenta (J. A. Miquel Silvestre, "El rapto de África", *El País*, 14 de agosto de 2009). En esta misma línea se encuentra la apropiación de conocimiento y de productos de la naturaleza de zonas en las que existe indefinición de derechos de propiedad como es el caso de organismos de los océanos que se patentan para desarrollar aplicaciones médicas o energéticas. El Convenio para la Biodiversidad de Naciones Unidas reconoce la soberanía de los países sobre sus recursos genéticos. Sus usos y derivados si pueden ser patentados.

Para evidenciar la justificación real para demandar no sólo programas de RSE, sino también acciones políticas, sociales e institucionales a nivel internacional, tanto en términos de problemas globales (medio ambiente, estabilidad financiera internacional) como particulares de ámbitos concretos vamos a referirnos a algunas evidencias que han afectado a diferentes *stakeholders*.

Como hecho con repercusiones irreparables es recurrente referirse a la explosión, en 1984, de la planta de Unión Carbide en Bophal (India) que produjo muertes y un número elevado de enfermos de por vida. Las compensaciones fueron escasas, la falta de entendimiento entre Administraciones fue notoria como también lo fue la escasa cooperación de los directivos de la multinacional estadounidense. La planta fue adquirida en 2004 por Dow Chemical no asumiendo responsabilidad alguna sobre este hecho. En esta misma línea se puede mencionar el vertido de seis millones de metros cúbicos de residuos tóxicos al cauce del río Guadamar en Aznarcóllar en el Sur de España debido a la rotura de la balsa de la mina explotada por la filial de la multinacional sueca Boliden. Este hecho se produjo el 25 de abril de 1998 y todavía no está cerrado en cuanto a cuantía de sanciones y obligación de indemnización por los daños causado al dominio público hidráulico e inversión realizada por la Administración para descontaminar y recuperar la zona.

La utilización del trabajo infantil en varios países sigue siendo una realidad. Las acciones de algunas multinacionales han contribuido a reducir este fenómeno en sus filiales y cadenas de suministro (proveedores, subcontratistas). Uno de los casos denunciados por ONG ha sido el de la utilización de miles de niños en la producción de algodón híbrido en Andhara Pradesh (India), de los que un cierto porcentaje lo hacían para EMs europeas (Bayer, Advanta...) y estadounidenses (Monsanto, Emergent Genetic). También cabe mencionar el caso de empresas de calzado deportivo y textil en el sudeste asiático o los proveedores de Vietnam de Nike cuya actividad se desarrollaba en muy malas condiciones de trabajo. Todo esto generó denuncias por parte de ONG y de la prensa internacional, lo que creó una publicidad negativa para estas empresas. Esta clase de situaciones provocaron la creación de instituciones (por ejemplo, Fair Labour Association Working Right Consortium) que entre sus cometidos tiene la certificación de que las empresas cumplen con los códigos de conducta establecidos.

En este orden de ideas podemos mencionar la denuncia de la OIT en 1998 sobre la actuación de Total en Birmania, que utilizaba trabajo forzado, bajo vigilancia del ejército. Esta empresa mantuvo su actividad en el país mientras que varias multinacionales lo abandonaron por motivos éticos frente al régimen

político imperante. Posteriormente Total creó "Comités de Aldea" mejorándose la situación social y sanitaria en las localizaciones en las que operaba.

La empresa multinacional estadounidense Chiquita Brands International al bajar el precio de los productos procedentes de América Latina provocó que para reducir costes sus proveedores utilizaran pesticidas para obtener una mayor producción, lo que perjudicó a los trabajadores, que no eran conscientes del peligro que corrían. Ante denuncia de la ONG Rainforest Alliance, la empresa siguió una estrategia de desarrollo social para desanimar al uso de pesticidas (Vachani *et al.* 2009).

Desde el punto de vista de los consumidores y clientes podemos citar algunos ejemplos que han incidido en estos y en las correspondientes empresas. Ampliamente mencionado es el caso de Nestlé en países menos desarrollados que, ante la creencia de la población, dada la información que se les proporcionó, de que la leche en polvo era mejor que la materna se produjeron daños considerables. Desde otra perspectiva la empresa Monsanto desarrolló unas plantas cuyas semillas eran improductivas al replantarse, lo que obligaba a los granjeros a adquirir nuevas semillas cada año. Asimismo Coca Cola fue acusada de utilizar agua con pesticidas en India, lo que fue certificado por Laboratorios del país, considerándose que las pruebas que aportase la empresa podían ser parciales. Ante esta situación Coca Cola tuvo que hacer frente a los correspondientes *stakeholders* (consumidores, accionistas, distribuidores y gobierno), asumiendo los correspondientes costes (Vachani *et al.* 2009)

Recientemente se ha venido conociendo la fabricación de productos tóxicos en China (pasta dentífrica contaminada, juguetes peligrosos) por parte de subcontratistas y filiales de EMs. Las autoridades chinas han encarcelado a varios responsables de estos hechos así como por venta de melanina a los mayoristas de leche. Un responsable político fue ejecutado.

Junto a grandes escándalos de importantes empresas multinacionales (Enron. WorldCom. Parmalat, Arthur Andersen) y la responsabilidad de sus directivos en ellos, cabe mencionar el poder discrecional de este grupo de interés en muchas empresas que les conduce a asignarse retribuciones millonarias, incluso en momentos en que ni los resultados ni las expectativas lo justifican, como reiteradamente se informa en plena crisis iniciada en verano de 2007. Esta realidad vuelve a cuestionar el sistema de incentivos y de control así como el conflicto de agencia entre directivos y accionistas, que puede verse amplificado en el caso de filiales con accionistas externos al sistema EM.

En este contexto hay que referirse también a la falsificación de productos de marca de renombre internacional, que alcanza un 7% del comercio mundial (600.000 millones de dólares) y cuesta un considerable número de empleos, generando importante pérdidas a las empresas titulares de estos activos inmateriales. Sin embargo, no solamente afecta a bienes de lujo (lo que no conlleva víctimas) sino que, según la Organización Mundial de la Salud el 10% de los fármacos que se venden en el mundo son falsos (en algunos países llega al 60% o más), pudiendo ser tanto antibióticos como vacunas.

En relación con el medio ambiente son varios los casos que debido a la falta de normas y desarrollo institucional de determinados países han creado situaciones con elevados costes sociales y medioambientales. En Papúa Nueva Guinea como consecuencia de la explotación de una mina de oro (durante doce años) se vertían toneladas de material contaminante en dos ríos. Una vez finalizada la explotación, los propietarios de la mina (de nacionalidad extranjera) entregaron gratuitamente las acciones al gobierno. En Papúa Nueva Guinea se llegó a aprobar una ley mediante la que se prohibía denunciar a las multinacionales por temas sanitarios, medioambientales o legales. En este mismo contexto, se puede mencionar el caso de una EM que en Perú llegó a presionar al Gobierno para que los médicos no examinaran a los niños que vivían de la mina que explotaban. También ha sido práctica común (por ejemplo en Tailandia y Perú) amenazar con el abandono del país si se aplicaba la normativa medioambiental (Stigiltz, 2006).

Un caso muy citado en el sector del petróleo es el del Delta del Níger, en el que se evidencia la incidencia de las actividades de la EM (Shell) en los grupos de interés más inmediatos: comunidades locales y gobierno. La extracción de petróleo en Nigeria comenzó en 1958. Los ingresos del petróleo han transformado la economía nigeriana. Sin embargo, el Delta de Níger es la zona más subdesarrollada del país en términos de educación (capital humano), infraestructuras, industria y servicios sociales básicos. También la región, compuesta por minorías étnicas, es la más subdesarrollada políticamente. La degradación medioambiental y social de la zona es notable, pasando de ser una zona de granjas productivas a encontrarse con un terreno improductivo que no representa ninguna fuente de vida y sustento para la población. Según el Departamento de Recursos Petroleros, en 1997 (en 40 años) se habían producido 6.000 vertidos de petróleo (una media de 150 al año) en detrimento de la vida marítima. Los gases, humos y calentamiento han incrementado las enfermedades en la zona: bronquitis, asma, aparato respiratorio, gastroenteritis, tuberculosis, malaria, cólera y cáncer. Asimismo, la industria del petróleo es intensiva en capital y no absorbe la población

con baja cualificación, agricultura y pesquera. También se ha incrementado en la zona la prostitución (Essential Action, 2000). En el sector de industrias extractivas también se puede mencionar los casos de ChevronTexaco en Ecuador y de ExxonMobil y Petrobas en Chad y Camerun (UNCTAD, 2008).

Las Comunidades locales han venido denunciado el daño medioambiental que estaban sufriendo. Grupos de activistas han secuestrado a trabajadores del petróleo y dañando estaciones petrolíferas, creando tensiones en la zona. El gobierno ha obtenido importantes ingresos que no han servido para paliar daños y desarrollar la región del Delta existiendo un nivel de corrupción considerable. Las EMs han considerado que hacían negocios legítimamente y cumplían con su responsabilidad a través de los ingresos que proporcionaban al país (al gobierno). La relación de las comunidades locales con las empresas multinacionales ha de partir del análisis del posible impacto de las actividades de estas sobre los *sakeholders* externos como forma de anticipar las causas de los conflictos potenciales que puedan surgir (Calvano, 2007).

En abril de 2006, la Secretaría de Naciones Unidas puso en marcha otra iniciativa con la denominación "The Principles for Responsible Investment (PRI)", para contextualizar las inversiones institucionales (incluyendo a los propietarios de la inversión y a sus gestores) a los efectos de tener en cuenta conceptos medioambientales y sociales en los procesos de decisión y propiedad de los activos, alineando los objetivos de rentabilidad con las necesidades de la sociedad en su conjunto (inversiones socialmente responsables). Por último hay que mencionar el trabajo de UNCTAD (www.unctad.org/ISAR) sobre transparencia de la empresa en los temas de eficiencia medioambientales y gobierno corporativo e impacto social y económico de las empresas en los países de destino, como parte del "Internacional Standard of Accounting and Reporting (ISAR)"⁹.

La Corporación Financiera Internacional (IPC) ha elaborado una serie de estándares sociales y medioambientales que han de aplicarse cuando esta organización realiza una inversión. Estas reglas o estándares, responden a un proceso de revisión de sus políticas de salvaguarda de 1998, que culmina con una serie de consultas en 2004-2005, y que sirvieron de modelo para los denominados principios de Ecuador. Estos principios constituyeron un conjunto de guías voluntarias para los temas sociales y medioambientales asociados a los denominados "Project finance". En 2005 (UNCTAD, 2006, p.234), cuarenta y una de las

⁹ Accountability elabora un índice de RSE anual de las EMs incluidas en Fortune Global 100 en la que considera cuatro componentes que se evalúan: incorporación de la RSE en la estrategia de la empresa; calidad de gobierno corporativo; compromiso con los grupos interesados; impacto ambiental. Existen otros índices sobre RSE de grandes empresas a nivel internacional (véase, Gjoldberg, 2009).

instituciones más importantes de financiación de proyectos en países menos desarrollados adoptaron (firmaron) los principios de Ecuador (el texto puede consultarse en www.ifc.org/ifcex/enviro.nsf/).

Corrupción y calidad del gobierno

La calidad del gobierno condiciona el desarrollo de un país, en un sentido de relación causal. Es decir, una mejora de calidad de la gobernabilidad influye positivamente en los resultados de desarrollo. A esta conclusión llegan Kaufmann *et al* (1999) Kaufmann y Kray (2002) en un análisis transversal sobre 150 países, utilizado más de 300 indicadores sobre calidad del gobierno, recopilados de una diversidad de fuentes. La gobernabilidad interrelaciona el sector público y el sector privado. Un elemento importante de la gobernabilidad es la corrupción. La democracia, con su sistema de control político y presupuestario, parece aportar mayores garantías de transparencia aunque países democráticamente avanzados han tenido que afrontar también importantes escándalos (Suecia, Francia, Italia, Bélgica, Estados Unidos, España).

Se entiende que existe corrupción en un país cuando se utiliza el poder público para fines y ganancias privadas, influyendo en la asignación de recursos actuales o potenciales. La corrupción se manifiesta en forma de “captura” o “compra” ilícita de leyes, regulaciones y reglamentos así como de su interpretación y aplicación a favor de intereses privadas (el “adquirente”). También se puede explicitar a través de decisiones administrativas y adjudicaciones de obras públicas, concesión de subsidios, prestación de servicios y otras ventajas como decisiones judiciales, etc.

La corrupción equivale a un impuesto irregular, aumenta los costes de transacción y la incertidumbre (Schleifar y Vishny, 1993) distorsiona los incentivos y factores de localización de inversión directa y, consecuentemente, afecta a las barreras de entrada y de salida. La corrupción influye (distorsiona) la asignación de recursos gubernamentales (Mauro, 1998), pudiendo tener también un efecto negativo en la calidad de las medidas gubernamentales sobre el medio ambiente (Esty y Porter, 2002) y distorsionar las reglas de las agencias gubernamentales y la estructura reguladora.

En el análisis de la corrupción¹⁰ se ha evidenciado diferentes efectos en los negocios internacionales. Así, se argumenta que tiene incidencia en el crecimien-

¹⁰ En los análisis empíricos sobre corrupción se utilizan diferentes variables dependientes como PIB per capita, barreras regulatorias, características culturales como la actitud ante la desigualdad y el peso del individualismo en la colectividad, (Husted, 1999; Treisman, 2000; Robertson y Watson, 2004).

to económico (Mauro, 1995), afecta a la IDE (Wei, 2000; Habib y Zhawick, 2002), reduciendo su cuantía (Mauro 1997, Wei, 1997; Rodríguez *et al* 2005). Así, se puede argumentar que cuando la corrupción es predecible (anticipada) su impacto negativo en la IDE es menor que cuando es menos previsible (es difícil de anticipar) (Campos y Lien, 1999). La corrupción afecta al nivel de confianza o capital social de un país (Knack y Keefer, 1997; La Porta *et al.*, 1997). También hay quien considera que la corrupción puede no tener ninguna relación (positiva o negativa) significativa sobre la inversión directa (Henisz, 2000). El grado de percepción sobre el nivel de corrupción en los negocios puede afectar al comportamiento de la E.M. Así, Luo (2006) indica que a mayor nivel de corrupción la propensión de la E.M. a cooperar con el gobierno en sentido positivo disminuye, al igual que lo hacen sus contribuciones filantrópicas, enfatizando su esfuerzo en un comportamiento ético. Es decir, multinacionales “más éticas” tienen una mayor propensión a negociar “*arms lenght*” (como si fueran agentes independientes), mientras que las “menos éticas” tienen una mayor propensión a utilizar conexiones y relaciones sociales para tratar con el gobierno.

En Estados Unidos en 1977, como consecuencia de que unas 400 empresas, varias incluidas en el ranking de las mayores corporaciones del mundo según la Revista Fortune, venían realizando pagos o sobornos en el exterior se promulgó la “US Foreing Corruption Practices Act” (FCPA). De esta manera los sobornos tanto en EEUU como en el exterior eran punibles. Esta norma fue adaptada en 1988 y en 1998 (en este caso para armonizar algunos aspectos con la Convención de la OCDE de 1997). Mediante esta norma estadounidense se prohíbe a las empresas de este país la realización de pagos, sobornos o regalos para inducir a gobiernos (a funcionarios, públicos, políticos) a realizar contratos o conceder ventajas en los negocios o establecer relaciones de privilegio¹¹.

En diciembre de 1997 los 29 países miembros de la OCDE, más algunos países emergentes (Argentina, Brasil, Bulgaria, Chile y República Eslovaca) firmaron en París un convenio para combatir el cohecho de funcionarios públicos extranjeros en las transacciones internacionales. Las negociaciones se desarrollaron en un periodo muy breve (seis meses) poniendo de manifiesto el consenso entre todas las partes respecto a la necesidad de adoptar medidas efectivas para combatir la corrupción internacional. El núcleo del convenio consiste en convertir en figura delictiva el ofrecimiento o promesa de oferta, en un sentido amplio, de cohechos a agentes públicos extranjeros por parte de personas (físicas o morales) de los países participantes en el convenio internacional. El

¹¹ En la actualidad las penas pueden ser de hasta cinco años de prisión, multas de hasta 100.000 dólares a individuos o hasta dos millones de dólares a empresas.

convenio castiga igualmente con sanciones equivalentes administrativas (a las penales) en países donde no exista la figura penal para las personas jurídicas.

Este convenio de la OCDE, sobre la erradicación de la corrupción de funcionarios extranjeros en las transacciones comerciales internacionales, entró en vigor el 15 de febrero de 1999 en seis países: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Alemania, Islandia y Hungría. A estos se fueron sumando el resto de países firmantes a medida que lo ratificasen los Estados y modificasen los correspondientes códigos penales para dar cabida a los compromisos derivados del convenio. Asimismo, se han venido realizando contactos a efectos de que los Estados no miembros de la OCDE se sumen al acuerdo¹².

La evidencia empírica indica, por un lado, que la IDE estadounidense en países de alto grado de corrupción ha disminuido (Hines, 1995) y, por otro, que no hay sensiblemente diferencias con las inversiones realizadas por otros países (Wei, 2001). De otra parte sí se aprecia un descenso en los niveles de inversión después de la aparición (y adopción por los países) de la convención de la OCDE (Cuervo-Cazurra, 2008) También se ha observado (Cuervo-Carruza, 2006) que empresas procedentes de países con alto grado de corrupción invierten relativamente más en países que también arrojan un elevado nivel de corrupción.

La existencia de la legislación anticorrupción aumenta el coste de los sobornos e influye en mejorar la sensibilidad de los agentes económicos sobre estos temas. En el estudio de Cuervo-Cazurra (2006, 2008) se aprecia que los países de la OCDE realizan menos inversión directa en países con altos niveles de corrupción, subrayándose la necesidad de coordinación entre países ya que de otra manera se deja abierta la posibilidad de que un país (gobierno, funcionario) corrupto acuda a EMs procedentes de países sin regulación al respecto¹³.

Demanda de responsabilidad y ventaja competitiva

Desde la celebración de la Conferencia de Río de Janeiro en 1992 y la publicación del informe "Changing the Course", se ha venido observando una postura favorable en la actitud empresarial hacia la consecución de un desarrollo sostenible. Este cambio de actitud ha permitido que varias empresas incorporen en sus prácticas la gestión del medio ambiente (Schmidheiny, 1992), a lo que

¹² España depositó su instrumento de ratificación en enero de 2000, una vez aprobada la ley orgánica que modifica el Código Penal para incluir este nuevo tipo delictivo.

¹³ En octubre de 2008 dimitió el gobierno en pleno de Perú debido al escándalo que produjo al conocerse por parte de la opinión pública del pago de sobornos a altos funcionarios y ex-ministros por la concesión de varias exploraciones de petróleo a la empresa noruega Discover Petroleum. La etapa de gobierno entre 1985 y 1990 del partido del actual presidente fue caracterizada por la corrupción. En 2007 se creó en Perú la Oficina Nacional Anticorrupción.

su duda ha contribuido la implantación de normas sobre ecogestión y ecoauditoria ambiental, como por ejemplo el Reglamento Europeo (CE 761/2001) o la ISO 14001. En este contexto cabe mencionar la agrupación de 170 empresas multinacionales bajo la denominación World Business Comercial for Sustainable Development (www.wbcsd.org), con el compromiso de contribuir al desarrollo sostenible basado en el crecimiento económico, el equilibrio ecológico y el progreso social.

En este contexto, se puede evidenciar cómo las respuestas de las empresas multinacionales a las demandas sociales y normativas derivadas del cambio climático y de protección del medio ambiente, pueden generar respuestas inducidas en los sectores más directamente afectados (petróleo, gas, automoción, eléctrico, químico...) que redundan en mejoras de las ventajas competitivas de sus empresas. Así, se producen inversiones medioambientales enfocadas a la prevención más que a solucionar el resultado contaminante de la actividad (Berry y Rondinelli, 1998; Reinhart, 1999), generándose estrategias de cooperación, especialmente en sectores muy contaminantes (Lundan, 2004). Asimismo, las diferencias en la regulación sobre el medioambiente entre países tienen implicaciones estratégicas para las empresas (Rugman y Verbeke, 1998).

En el sector energético se están generando procesos de sustitución de las capacidades tecnológicas y de producción. En este sentido se pueden mencionar las inversiones en energías renovables (solar, eólica, geotérmica y biocombustibles) que afectará no sólo a la diversificación de fuentes sino también a la distribución de energía, haciéndola más descentralizada. También cabe citar las inversiones en el desarrollo del hidrogeno no como fuente sino como conductor de energía. Asimismo, las empresas de carbón (Rio Tinto, BHP, Billion,..) invierten en tecnologías de carbón limpio.

En el sector del automóvil se puede hablar de tecnologías de "transición": híbridadas¹⁴ (motores eléctricos y de gasolina) para pasar al vehículo totalmente eléctrico, hasta que se pueda alcanzar la solución del hidrogeno que se cree reemplazará en el futuro a la combustión interna de fósiles. Este proceso ha de contemplar que, por un lado, los consumidores (conductores) no comprarían vehículos de hidrogeno hasta que no existiese una red suficientemente amplia de estaciones de servicio. Por otra parte, las empresas no invertirían en esta red hasta que existiese una masa crítica de coches en el mercado. Asimismo

¹⁴ La mayor experiencia en la tecnología híbrida la tiene Toyota y Honda, seguidas de Nissan, Ford, General Motors. Toyota fue la primera empresa en desarrollar híbridos e inteligentemente licenció la tecnología, lo que contribuyó a su aceptación por el mercado (Helfart y Peteraf, 2003; Spencer, 2003)

la producción de hidrógeno en la actualidad sería en sí misma contaminante. Este contexto claramente demanda estrategias de cooperación a nivel internacional, ya que la industria del motor por sí misma no podría desarrollar conjuntamente la tecnología del hidrógeno y los canales de distribución necesarios (Kolk y Pinkse, 2008).

La Organización Internacional del Café (International Coffee Organization, ICO) como sistema de regulación entre países productores y consumidores, su objetivo fundamental era lograr una cierta estabilidad de precios en el sector. Sin embargo, las diferencias y conflictos surgidos en el sector acabaron con el sistema de cuotas establecido en 1989 (Ponte, 2002), lo que junto a la emergencia posterior de nuevos productores (especialmente Vietnam) y el aumento de la producción de otros (por ejemplo, Brasil) condujo a una fuerte caída de precios (de una media de 1,20 dólares se pasó a 0,55 dólares la onza) (UNCTAD, 2003) dada la falta de respuesta de la demanda. Unos 125 millones de personas dependían de este producto (UNCTAD, 2003) y pequeños productores explican el 70% de la oferta mundial. Estas unidades familiares de producción se enfrentan a deficientes condiciones de trabajo, en situaciones de pobreza y condiciones sociales desfavorables. Ante esta situación se produjeron fuertes presiones por parte de ONG, en paralelo a las ejercidas sobre otros sectores y situaciones injustas (trabajo infantil en el sector textil y de calzado, agresión al medio ambiente por la industria extractiva).

En este contexto se creó una cierta dinámica en la respuesta de las grandes multinacionales (Nestlé, Procter & Gamble, Sara Lee/Dove/Egbert, Altria—antigua Philip Morris—, matriz de Kraft Foods) y otras de un ámbito industrial inferior como Starbucks y Utz Kapeh. Estas respuestas, fruto de la interacción de las EMs y determinados *stakeholders*, han venido produciendo una cascada de códigos de conducta a lo largo de los años. Así por ejemplo, una EM adoptaba un código interno que a continuación se extendía a su cadena de suministro, y posteriormente era adaptado por otras multinacionales (Kok, 2005).

En este sentido, en el periodo 1995-2004 se adoptaron 20 códigos relevantes en el sector, de los que 15 lo fueron a propuesta de multinacionales, tres lo fueron de carácter *multi-stakeholder* y dos debido a iniciativas de ONG (Kok, 2005). Como resultado de este proceso se propuso, en septiembre de 2004, un Código Común de la Comunidad del Café (The Common Code for the Coffee Community, "4C"). Este código común puede ser visto como la resultante de un proceso de convergencia de todas las partes implicadas en su configuración (organizaciones de productores y de consumidores, empresas multinacionales, ONG,

sindicatos tanto de países avanzados como menos desarrollados, organismos internacionales como OIT, Banco Mundial).

Algunos países menos desarrollados reconocen explícitamente la correlación existente entre competitividad y RSE y promueven que sus empresas sean socialmente responsables, como en el caso, por ejemplo, de Malasia, África del Sur, Brasil, (UNCTAD; 2006: 237-238).

La incorporación de la RSE a la estrategia de la EM puede responder genéricamente, siguiendo a Barlett y Ghosal (1998), a dos acepciones: integración global y multipaís o multidoméstica. La primera responde a las fuerzas que conforman la integración global (estandarización, economías de escala y alcance) y la segunda a las demandas de adaptación local (normas, idiosincrasia de la demanda, segmentación institucional y económica). Desde esta perspectiva se ha analizado si la EM debe de adoptar una estrategia global de RSE o más bien una para cada entorno en el que opera (Husted y Allen, 2006).

Los argumentos en torno a la adaptación de las prácticas a las necesidades de cada país primarán que las actividades más negativas (nocivas) se localicen en países con legislación más permisiva, adaptándose únicamente a las exigencias mínimas exigidas (Vernon, 1998) o la utilización de tecnologías (maquinaria antigua) que no sería posible hacerlo en países con legislaciones más severas (Vernon, 1992). Es decir, las diferencias entre países pueden ser fuente de beneficios adicionales para la EM.

El avance en la armonización internacional del perfil institucional (por ejemplo en la legislación) en términos medioambientales favorece la estandarización de prácticas y políticas a lo largo de la red interna de filiales de la EM (Christmann, 2004). Ahora bien, también pueden presentarse situaciones en las que países con legislaciones similares puedan no alcanzar el mismo grado de protección medioambiental debido a diferencias, por ejemplo, en la eficacia de controles o en el grado de cumplimiento de la ley y su penalización.

La dinámica creada a nivel internacional en términos de medioambiente, cambio climático, derechos humanos, etc., favorece la comparación internacional y la autorregulación de las EMs (adopción de estrategias de RSE). Sin embargo, también hay que hacer referencia a que las diferencias institucionales entre países también conducen a la creación de estándares en las EMs con el objeto de unificar (estandarizar) la gestión medioambiental, lo que mejora la transparencia, aumenta la reputación de la empresa y su legitimación internacio-

nal, subrayándose la adopción de medidas voluntarias que son vistas como socialmente responsables (Chrisatmann y Taylor, 2006; Kostova *et al.*, 2008). Asimismo se facilita la transparencia interna de capacidades y competencias específicas de la EM a sus filiales.

En este orden de ideas las EMs que pretendan su legitimación a nivel internacional han de fomentar la transparencia y la homogeneización de sus acciones (Kostova *et al.*, 2008) y si las necesidades que han de satisfacer son similares la tendencia será a estandarizar, lo que reducirá los costes de adaptación a cada entorno (Ang y Massingham, 2007). Posiblemente EMs presentes en entornos institucionales significativamente diferenciados tengan que adoptar soluciones mixtas: estrategia global con adaptación local.

Gobernanza de la empresa multinacional

En la década de 1990 se han producido cambios profundos en el entorno institucional internacional (caída del Muro de Berlín, apertura exterior de los países de Europa Central y del Este, de China y Vietnam, avances en la integración regional: mercado interior europeo y UME, TLC, Mercosur, etc.). Adicionalmente hay que mencionar los avances tecnológicos que se han concretado en Internet y en el desarrollo de una economía digital. En todo este contexto se ha producido un crecimiento exponencial de la IDE, acelerándose el proceso de mundialización o globalización de la economía, siendo las empresas multinacionales, especialmente las de gran tamaño, agentes dinamizadores de este proceso.

En el quehacer de esta “nueva economía globalizada” juegan un papel relevante las instituciones que en cierta medida han tenido que transformarse para dar respuesta a las nuevas situaciones generadas. En este sentido hay que subrayar las adaptaciones del papel de los gobiernos a estas nuevas situaciones, manifestando actitudes diferenciadoras en respuesta a las idiosincrasias culturales e institucionales de los países.

Las instituciones comprenden las normas y reglas de funcionamiento de una sociedad así como su deber de cumplimiento. Estas reglas y normas formales (políticas, económicas, jurídicas) e informales, (costumbres, valores, códigos de conducta, etc.) y su grado de obligatoriedad cambian en el tiempo de una manera gradual (incremental). El cambio institucional se debe a las “percepciones” que los dirigentes políticos y económicos (empresariales) tienen sobre la necesidad de lograr mejoras de eficiencia (de los derechos de propiedad) y

de funcionamiento de la sociedad. Las organizaciones (económicas, sociales, políticas, educativas) interaccionan con las instituciones y provocan el cambio de estas, aprovechando las primeras las oportunidades que brindaran las segundas (North, 1990: 18). Las diferencias entre unas y otras y su interacción determinarán la dirección del cambio institucional.

En relación con la legislación sobre inversiones internacionales hay que mencionar, en primer lugar, el elevado número de países que durante las dos últimas décadas han venido modificando sus legislaciones sobre IDE en términos favorables a esta (UNCTAD, 2009)¹⁵. Esta actitud favorable a la IDE a nivel mundial se ve reflejada también en el hecho de que prácticamente todos los países tienen programas de incentivos para atraer inversiones del exterior y poseen Agencias de Promoción de Inversiones (APIs), de las que 181 han sido evaluadas por el Global Investment Promotion Benchmarking del Banco Mundial. Asimismo la legislación internacional sobre inversión también se va incrementando progresivamente si consideramos el número de tratados bilaterales firmados para promover y proteger recíprocamente las inversiones y para eliminar la doble imposición internacional, que a finales de 2008 ascendían respectivamente a 2.676¹⁶ y 2.805, de los que a países menos desarrollados se refieren el 76 y 61 por ciento respectivamente. Adicionalmente existían a esa misma fecha 273 acuerdos de otra naturaleza, de los que la mayoría son tratados de libre comercio, en cuyo articulado se suele incorporar la consideración de inversiones extranjeras. El 81% de estos tratados han sido firmados por países menos desarrollados. Asimismo también hay que mencionar el progresivo aumento del número de países que han ido incorporando legislación sobre defensa de la competencia.

Los paraísos fiscales juegan un papel relevante en la economía y negocios internacionales. Estos países se caracterizan por tener un escaso nivel de riesgo político (algunos son desarrollados, muchos otros son de dimensión pequeña y antiguas colonias británicas), poseen libertad de movimientos internacionales de capitales, tienen escasa o nula fiscalidad, secreto bancario y en general, poca transparencia. Muchas empresas multinacionales, según se observa en sus memorias anuales, poseen sociedades instrumentales localizadas en estos países y previsiblemente existe una correlación positiva con directivos¹⁷ que

¹⁵ En general la proporción de cambios menos favorables a la IDE han sido muy escasos hasta el año 2003 y siguientes, alcanzando en 2005 su mayor porcentaje, un 20 % del total de cambios. La mayoría de estas modificaciones han sido debidas a la introducción de nuevos impuestos, mayores restricciones en "sectores estratégicos o críticos". En América Latina, estas medidas se han tomado básicamente en la industria extractiva en Bolivia, Perú y Venezuela.

¹⁶ De estos acuerdos se han denunciado unilateralmente 11 en América Latina (9 de Ecuador).

¹⁷ Recientemente se hizo público que mas de mil empresarios y profesionales, la mayoría alemanes, tenían cuentas en Liechtenstein.

poseen cuentas bancarias (e inversiones) en estos lugares, lo que en aras de minimizar costes de transacción puede facilitar el cobro de remuneraciones variables y la consumación de corrupciones. Entendemos que la desaparición de paraísos fiscales puede ser una condición necesaria para que se produzca una eficaz competencia fiscal entre países, lo que redundaría en ganancias de eficiencia internacional.

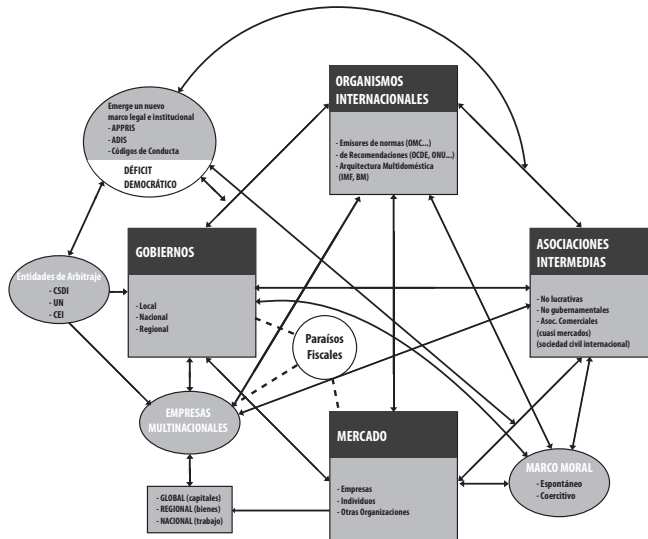
El poder de las grandes empresas multinacionales, la persistencia de la pobreza y de las desigualdades sociales, el aumento de la distancia entre los más ricos y los menos desfavorecidos, el cambio climático y deterioro del medio ambiente, han venido explicitándose en demandas sociales en las que la empresa en general y las multinacionales en particular pueden contribuir a su realización.

Uno de los puntos débiles de la globalización es el déficit de control político (democrático) o falta de un sistema de gobernabilidad que se ocupe del establecimiento de unas reglas facilitadoras del desarrollo económico y social que sean respetadas por el conjunto de países. Ante esta situación y frente a situaciones de fricciones en la economía internacional se ha desencadenado un proceso de desarrollo de instituciones y de adopción de medidas de gobernanza de la IDE y de la EM. Para contextualizar lo que hemos denominado gobernanza de la empresa multinacional, hemos confeccionado la figura 1, en base a cuatro variables básicas del capitalismo global, que el profesor Dunning, con un cierto paralelismo a lo enunciado por Porter (1990) sobre la competitividad de las naciones, enunció como: mercado, organismos internacionales, gobierno y organizaciones no gubernamentales.

En este contexto utilizamos el alcance dado por el Diccionario de la Lengua Española al término gobernanza¹⁸ adaptándolo al ámbito institucional internacional, para así poder identificar elementos asociados a la “manera de gobernar” de las actividades de las empresas multinacionales en una economía globalizada; asumiendo como objetivo institucional el logro del desarrollo económico, social e institucional, y promoviendo un equilibrio entre los Estados, las sociedades civiles y los mercados. En nuestra opinión el tema se sitúa en la convergencia normativa entre países, en la aceptación de la reciprocidad, la coordinación internacional de las políticas y la articulación eficaz entre liberalización, políticas de defensa de la competencia y proceso político.

¹⁸ Gobernanza: “Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”.

Figura. Ámbito Institucional del capitalismo global



Los organismos multilaterales han de proporcionar bienes públicos internacionales (ayuda humanitaria a refugiados, erradicación de enfermedades contagiosas, protección del medio ambiente, estabilidad financiera internacional...) encaminados a aumentar la disponibilidad de productos materiales y culturales. Así, la OMC en términos generales ha de procurar la apertura de los mercados de los países más avanzados hacia los menos desarrollados¹⁹. El FMI y el Banco Mundial, en colaboración con gobiernos y otras instituciones, han de luchar eficientemente contra la pobreza, las desigualdades y la solución de los problemas de sobreendeudamiento de países y de las crisis financieras internacionales.

Las entidades multilaterales realizan normas (OMC), actúan con visión multidoméstica (FMI, Banco Mundial), elaboran información y emiten recomendaciones (ONU, OCDE) y además asesoran y armonizan y procuran estabilidad. En sus propios trabajos se evidencia la necesidad de dar prioridad también a los temas sociales de la globalización y no únicamente a los económicos (unos y otros son interdependientes y complementarios). En este contexto es imprescindible la cooperación internacional como también lo es en temas de corrupción, defensa de la competencia, impuestos y gobierno del ciberespacio y de los mercados electrónicos.

¹⁹ En este sentido hay que apuntar la necesidad de una mayor libertad de comercio para los productos agrícolas y textiles que beneficiaría a los PMD.

Para la resolución de conflictos entre EMs y gobiernos se han creado instituciones de arbitraje²⁰, siendo las más relevantes el International Centre for Settlement of Investment Disputes (ICSID), del Banco Mundial y el Arbitration Rules of the United Nations Commission on International Trade Law (UNCITRAL) seguidos por la Cámara de Comercio de Estocolmo y por la Cámara de Comercio Internacional. En el ámbito del Banco Mundial se sitúa MIGA (Multilateral Investment Guaranty Agency), cuya finalidad es el fomento de la IDE en países menos desarrollados mediante la prestación de garantías (seguros) contra determinados tipos de riesgos (no convertibilidad, expropiaciones, guerras y conflictos civiles e incumplimiento de contratos) y servicios de asesoramiento a gobiernos de los países miembros.

En el mundo de nuestros días existe una clara proliferación heterogénea de organizaciones no gubernamentales (no lucrativas y también de carácter comercial), que no son ni Estado ni Mercado, con desigual incidencia en el quehacer de los países. La participación internacional de estas ha venido siendo creciente. Así, según datos del Banco Mundial, las organizaciones no gubernamentales (ONG) han ido incrementando progresivamente su ámbito de actuación en proyectos internacionales. En este contexto se aprecia una vocación global de muchas ONG que se agrupan en asociaciones como la International Forum on Globalization (IFG) o en el Foro Social Mundial. Estas organizaciones complementan al mercado, en algunas ocasiones lo reemplazan, proporcionan empleo, tienen propósitos filantrópicos y también constituyen grupos de presión. En la financiación de algunas de estas entidades participan determinadas empresas ya que según anuncian cuando un cliente o consumidor compra sus productos se le destinan una determinada cantidad del precio pagado. Asimismo, los objetivos de las ONG pueden ser de carácter social, político y económico manifestándose en los ámbitos de la equidad, educación, salud, protección del medio ambiente y derechos humanos (Teegen et.al., 2004). En definitiva las ONG de carácter social proporcionan "voz" a grupos o países menos favorecidos, y tratan de mitigar o solucionar los problemas a los que se enfrentan. En este sentido palian, en cierta medida, el déficit democrático de la economía global, aunque también se ha señalado la falta de transparencia de muchas ONG. La respuesta a este tipo de críticas las han dado grandes ONG como Greenpace, Amnistía Internacional y Oxfam que en junio de 2006 acordaron compartir un código de conducta. Asimismo la evaluación de estas or-

²⁰ A finales de 2008 se habían sometido a arbitraje a 77 gobiernos (47 de países menos desarrollados, 17 de países avanzados y 13 de economías en transición. El 92 % de las demandas (317) se iniciaron por inversores de PA; 20 casos por inversores de PMD y 9 casos por inversores de economías en transición. El mayor número de demandas ha sido para Argentina (48), seguido de México (18), República Checa (15) y Ecuador (14).

ganizaciones no lucrativas como parte de un “capitalismo global responsable” en demanda una normativa puede verse en Broad (2002) y Fack (2003).

Desde el punto de vista social y económico las ONG interactúan y colaboran con las EM's, habiéndose revelado como eficaces aliados en el proceso de creación de valor, pudiendo contribuir a la reducción de costes de transacción de estas empresas (Vachani, *et al.* 2009). Por ello, y considerando la interacción entre ONG y gobierno y entre este y la EM, se ha de establecer un marco trilateral de negociación y cooperación (Teegan *et al.*, 2004).

En la articulación institucional del capitalismo global (ver figura 1) son muy relevantes las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación, tanto entre empresas como entre gobiernos y entre unas y otros con instituciones no lucrativas (universidades, hospitales, administraciones públicas). En el conjunto del sistema sobresalen las “heterarquías” o sistemas de distribución del poder de decisión en redes interempresas o a nivel de empresas transnacionales (Hedlund, 1993; Stark, 1999) Así, los acuerdos internacionales entre organismos o entidades públicas que conllevan la creación de una red densa de relaciones (bases de datos comunes, intercambios de información, experiencias, diseño de cursos de acción) constituyen lo que podríamos denominar orden transgubernamental (Slaughter, 1997) o multigubernamental.

Los profesores Lodge y Wilson (2006) proponen la creación de una agencia supranacional en la que participen las EMs, los gobiernos y organizaciones internacionales. Esta organización no lucrativa (que denominan World Development Corporation) se ubicaría en el seno de Naciones Unidas y estaría liderada por representantes de las grandes multinacionales.

Para promover y simultáneamente actualizar el comportamiento moral se puede seguir una aproximación dual (Dunning, 2003, 27-30). Así de una parte nos situamos en el caso en que las actitudes se conforman desde la cima (jerarquía) hacia abajo, al establecerse coercitivamente los estándares morales (por ejemplo, mediante leyes y regulaciones). De otra parte existe la vía que nace en la base y que se trasmite hacia la cima de la jerarquía y de las organizaciones. Esta alternativa se desarrolla espontáneamente y se internaliza como valores morales de los individuos, empresas y grupos de interés (organizaciones consumidoras, ONG, etc...); se actúa motivando (mediante incentivos o persuasión). Estos niveles son, en definitiva, el nacional o doméstico, el derivado de los acuerdos y tratados bilaterales, los emanados de los procesos organizados de integración regional, así como de los acuerdos de carácter

multilateral y de los principios propugnados por los organismos internacionales (y multilaterales) y que se van incorporando al acervo de los países y son asumidos por un cierto número de empresas multinacionales.

Consideraciones finales

La empresa multinacional a través de la realización de inversión directa en el exterior conforma una red internacional de filiales que desarrollan su actividad en diferentes entornos económicos, políticos, legales y sociales, condicionados por unas realidades culturales e institucionales diferenciadas. Consecuentemente la EM se relaciona con múltiples *stakeholders* localizados en diferentes áreas geográficas, con mayor o menor distancia cultural e institucional entre ellas, en las que los denominados fallos del mercado se manifiestan de forma diferenciada.

La EM constituye una red internacional de filiales interrelacionadas entre sí que interactúan con diferentes grupos de interés locales e internacionales. Esta realidad, en presencia de asimetrías de información, conflictos de interés y reglas de juego desiguales, pueden dar lugar a: fijación abusiva de precios de transferencia, a apropiaciones de valor, a ejercer un poder de negociación desproporcionado, a uso y abuso de sobornos y a infringir considerables daños ecológicos y humanos. A ello se pueden añadir los problemas de agencia con filiales, accionistas locales y otros grupos interesados.

Las deficiencias reguladoras en términos de medio ambiente y el escaso o nulo desarrollo institucional de algunos países crean condiciones para que en base al cálculo económico a corto plazo (minimización de costes) se generen externalidades negativas con daños elevados y en ocasiones irreparables. En esta línea la insuficiencia en la definición de derecho de propiedad, junto a la falta de transparencia de gobiernos, con elevado poder discrecional y escaso deber de rendición de cuentas, crea oportunismo y amplio espacio para la corrupción, lo que junto a la falta de confianza y de responsabilidad social generan ámbitos con pocas restricciones a la inversión directa extranjera y actividades con ella realizadas y por tanto a la definición de las estrategias locales de las multinacionales.

La demanda de responsabilidad social y medioambiental para las EMs se ha venido fundamentando, con un cierto carácter gradual, por ONG, organismos internacionales, organizaciones empresariales y sindicales y por acciones políticas de varios países avanzados y menos desarrollados. A esta demanda se ha venido dando respuesta por la interacción de las instituciones mencionadas y

por la suma de muchas EMs que han incorporado a su estrategia esta manera de pensar y de actuar.

A lo largo del tiempo este movimiento se ha venido manifestando en normas y leyes, en códigos de conducta y en mejoras en el comportamiento y actividad de las EMs en los países menos desarrollados, especialmente en industrias extractivas y en las condiciones laborales de los trabajadores. En paralelo a esta realidad también se ha ido avanzando en las actividades de RSE en los países más adelantados y en lo que hemos denominado gobernanza de la empresa multinacional en un capitalismo globalizado.

Aunque susceptible de discusión, es posible señalar que existen una serie de valores generales, con claro contenido moral, que enmarcan la articulación de las principales instituciones que conforman la economía mundial. Estas instituciones son: el mercado, los gobiernos, la sociedad civil, las entidades del tercer sector y los organismos internacionales. A modo de ilustración podemos mencionar los siguientes hechos (verdades) genéricos de contenido moral: reconocimiento del drama (injusticia), de la hambruna y malnutrición crónica: la necesidad de ayudar a los más pobres (países, grupos de personas); la no existencia de estándares mínimos para el trabajo (seguridad, higiene), inadecuada provisión de salud, falta de protección del medio ambiente, inestabilidad económica y social e inequidad. Estos presupuestos de implicaciones normativas se dirigen a una realidad en la que prima la diversidad cultural y en la que en los asuntos internacionales las empresas y los países persiguen su propio interés. El poder de la empresa (poder de mercado) y en la empresa (propiedad y control) son relevantes. En el conflicto de poderes y la forma en que se dirimen las fricciones pueden afectar a la economía y al comportamiento y al desempeño de las empresas multinacionales. La senda de programas de RSE de las grandes empresas constituyen al mismo tiempo un elemento dinamizador y complementario de otras acciones del conjunto de organismos internacionales e instituciones en un mundo diverso y desigual en el que priman las imperfecciones.

Referencias bibliográficas

- [1] ACCOUNTABILITY (2008). Accountability Rating. Summary of Results www.accountability.org.uk
- [2] ADLER, P.S. Y S.W. KWON (2002), "Social Capital: Prospects for a new concept". *Academy of Management Review*, vol. 27, núm.1, (Enero) págs. 17-40.

- [3] ALPAY, G., BODUR, M. ENER, H. Y TALUG, C. (2005), "Comparing Board-level governance at MNEs and local firms: lessons from Turkey". *Journal of International Management*, 11(1), págs. 67-86.
- [4] ANG, Z. Y MASSINGHAM, P. (2007), "National culture and the standardization versus adaptation of Knowledge management ", *Journal of Knowledge Management*, 11 (2), págs. 5-21.
- [5] BARLETT, C.A.Y GHOSHAL, S. (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard University Press. Boston.
- [6] Berry, M.A, y Rondinelli, D.A. (1998), "Productive corporate environmental management: a new industrial revolution", *Academy of Management Executive*, 12 (2), págs. 38-50.
- [7] BÉTHOUX, E., DIDRY, C. Y MIAS, A. (2007), "What Codes of Conduct Tell us: corporate social responsibility and the nature of multinational corporation", *Corporate Governance*, 15 (1), págs. 77-90.
- [8] BODDEWYN, J.J. (2003), "Understanding and advancing the concept of "nonmarket", *Business and Society*, 42, (3), 297-327.
- [9] BONDY, K.; MATTEN, D. Y MOON, J. (2008), "Multinational Corporation Codes of Conduct: Governance Tools for Corporate Social Responsibility?", *Corporate Governance*, 16 (4), págs. 294-311.
- [10] BROAD, R. (2002), *Global Backlash: Citizen Initiatives for a Just World Economy*. Rowman & Littlefield. Lanham. MD.
- [11] BUYSSE, K. Y VERBEKE, A. (2003): "Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, págs. 453-470.
- [12] CALVANO, L. (2007), "Multinational Corporations and Local Communities: A Critical Analysis of Conflict", *Journal of Business Ethics*, Primavera.
- [13] CAMPOS, J.E.; LIEND, D. Y S. PRADHAN (1999) "The Impact of Corruption on Investment: Predictability Matters", *World Development*, vol. 27, núm. 6, págs. 1059-1067.
- [14] CHRISTMANN, P. (2004): "Multinational companies and the natural environment: determinants of global environment policy standardization". *Academy of Management Journal*, Vol. 47, n. 5, págs. 747-760.
- [15] CHRISTMANN, P. Y TAYLOR, G. (2006), " Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation", *Journal of International Business Studies*, nº 37, págs. 863-878.

- [16] CUERVO-CAZURRA, A. (2008), "The Effectiveness of Laws against Bribery Abroad", *Journal of International Business Studies*, 39 (6), págs. 957-979.
- [17] CUERVO-CAZURRA, A. (2006), "Who Cares about Corruption?", *Journal of International Business Studies*, 37,(6), págs. 803-822.
- [18] DOH, J.P. Y GUAY, T.R. (2004), "Globalization and corporate social responsibility: how non-governmental organizations influence labor and environmental codes of conduct", *Management International Review*, 44, (special issue 2), págs 7-29.
- [19] DONALDSON, T. (1988). The ethics of international business. *Oxford University Press*. Nueva York.
- [20] DOWELL G., HART, S. Y YEUNG, B. (2000): "Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Market Value?", *Management Science*, Vol. 46, n. 8, pp. 1059-1074.
- [21] DUNNING, J.H. (1988), Explaining international production. *Unwin Hyman*, Londres.
- [22] DUNNING, J.H. (2000), "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity", *International Business Review*, 9, 163-90.
- [23] DUNNING, J.H. (2001) "The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future", *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2), 173-90.
- [24] DUNNING, J.H. (2001). Global Capitalism at Bay. Londrés: Roudledge. Dunning, J.H. (2003) (Ed.). Making Globalization Good. Oxford: *Oxford University Press*.
- [25] DUNNING, J.H. Y LUNDAN, S.M. (2008), Multinational Enterprises and the Global Economy. Second Edition. Edward Elgar, *Cheltenham*, Reino Unido.
- [26] DURÁN HERRERA, J.J. (2005), "Teoría de la Economía y Dirección de la Empresa Multinacional", en Durán, J. J. (Coord.) La empresa multinacional española. Estrategia y ventajas competitivas, *Minerva Ediciones*, Madrid, págs.11-46.
- [27] DURÁN HERRERA, J.J. (2001), Economía y Estrategia de la Empresa Multinacional, *Ediciones Pirámide*, Madrid.
- [28] FALK, R (2003) "On the political relevance of global civil society" en *Dunning J. H.* (Ed.), págs. 280-300.
- [29] FREDERICK, W.C. (1991), "The moral authority of transnational corporate codes", *Journal of Business Ethics*, 10, págs. 165-77.

- [30] GHOSAL, S. (2005) "Bad management theories are destroying good management practices", *Academy of Management Learning and Education*, 4 (1), págs. 75-91.
- [31] GJOLBERG, M. (2009), "¿Cuantificando lo incuantificable?. Creación de un índice de prácticas de RSE y rendimiento de la RSE en 20 países", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, nº 2, págs. 15-49.
- [32] Glynn, M.A. y Abzug, R. (2002) "Institutional Identity: Symbolic isomorphism and organizational names", *Academy of Management Journal*, 45 (1): 267-280.
- [33] HABIB, M Y ZARAWICKI, L. (2002) "Corruption and foreign direct investment" *Journal of international Business Studies*, 33 (2): 291-307.
- [34] HEDLUND, G. Y ROLANDER, D. (1990), "Action in heterarchies: New approaches to managing the multinational corporation" en C. Barlett, Y. Doz y G. Hedlund (Eds.) *Managing the global firm*. Routledge. Londres.
- [35] HENISZ, W.J. (2000) "The institutional environment for economic growth". *Economics & Politics* Vol. 12, págs. 1-31.
- [36] HENISZ, W.J. (2004) "Political institutions and policy volatility". *Economics & Politics*. Vol. 16, No. 1, págs. 1-27.
- [37] HILL, C.W.L, Y HOSKISSON, R.E. (1987), "Strategy and structure in the multiproduct firm", *Academy of Management Review*, 12, 331-41
- [38] HILLMAN, A.J., Y HITT, M.A. (1999), "Corporate political strategy formulations: a model of approach, participation, and strategy decisions", *Academy of Management Review*, 24, 825-42
- [39] HUSTED, B Y ALLEN, D. (2006) "Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise: Strategic and Institutional Approaches", *Journal of International Business Studies*, 37 (6), págs. 838-849
- [40] HUNT, C.B. Y AUSTER, E.R. (1990): "Proactive environmental management: Avoiding the toxic trap", *Sloan Management Review*, 31 (2): 7-18.
- [41] JONES, M.T. Y HAIGH M. (2007), "The Transnational Corporation and New Corporate Citizenship Theory", *The Journal of Corporate Citizenship*, Otoño, 27, págs. 51-69
- [42] KAPTEIN, M. (2004), Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say?", *Journal of Business Ethics*, 50, págs. 13-31

- [43] KARMANI, A. (2007), "The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: how the private sector can help alleviate poverty", *California Management Review*, 49 (4), págs. 90-111.
- [44] KAUFMANN, D. (1997) "Corruption: the Facts" *Foreign Policy*, 107 (Summer): 114-131.
- [45] KAUFMANN, D. (2004) "Rethinking Governance". <http://www.worldbank.org/wbi/governance/>
- [46] KAUFMANN, DA Y A. KRAAY (2002). "Growth without Governance" *Economia*, 3 (1) págs. 169-229.
- [47] KIEL, G.C., HENDRY, K. Y NICHOLSON, G.J. (2006) "Corporate governance options for the local subsidiaries of multinational enterprises". *Corporate governance: An International Review*, 14 (2), págs. 568-576.
- [48] KIRSCH, S. (2007), "Indigenous movements and the risks of counterglobalization: tracking the campaign against Papua New Guinea 'Ok Tedi mine", *American Ethnologist*, 34 (2), págs. 303-321.
- [49] KNACK, S. Y KEEFER, P. (1995) "Institutions and economic performance: Cross-country tests using alternative institutional measures". *Economics & Politics*. Vol. 7, pp. 207-227.
- [50] KNACK, S. Y KEEFER, P. (1997), "Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation", *Quarterly Journal of Economics*, 1251-88.
- [51] KOBRIN, S.J. (1982) "Managing political risk assessment". *University of California Press*.
- [52] KOLK, A. (2005), "Corporate Social Responsibility in the Coffee Sector: The Dynamics of MNC Responses and Code Development", *European Management Journal*, 23, 2, págs. 228-236.
- [53] KOLK, A. Y PINKSE, J. (2008), "A perspective on multinational enterprises and climate change: Learning from "an inconvenient truth"?", *Journal of international Business Studies*, (39), 8, págs. 1359-1378
- [54] KOLK, A. Y VAN TULDER, R. (2004) "Ethics in international business. Multinational approaches to child labor", *Journal of World Business*, 39 (1), págs 49-60
- [55] KOSTOVA, T.; ROTH, K. Y DACIN, M. (2008): "Institutional theory in the study of Multinational Corporations: A critique and new directions ", *Academy of Management Review*, 4 (33), págs. 994-1006).

- [56] KÜNG, H. (2003). "An Ethical Framework for the Global Market Economy" en Dunning, J.H.(ed.) *Making Globalization Good*. Oxford: *Oxford University Press*, págs.145-158.
- [57] LAMBSDORFF, J.G (2002), "Making Corrupt deals: contracting in the shadow of the law", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 48 (2): 221-241.
- [58] LAPORTA, R., LÓPEZ DE SILANES, F., SHLEIFER, A. Y VISHNY, R, (1997) "Trust in large organizations", *American Economic Review*, 87 (Mayo) 333-338.
- [59] LEVY, D.L. (1997): "Business and international environmental treaties": Ozone depletion and climate change", *California Management Review*, Vol. 3, n. 39, pp. 54-71.
- [60] LODGE, G. Y WILSON, C. (2006), *A Corporate Solution to Global Poverty: How Multinationals Can Help the Poor and Invigorate Their Own Legitimacy*. Princeton University Press. Princeton, NJ.
- [61] LUNDAN, S.M. (Ed.) (2004), *Multinationals, Environment and Global Competition*. Oxford: JAI (Elsevier).
- [62] LUO, Y. (2001), "Toward a Cooperative view of MNC-Government Relations: Building Blocs and Performance implications", *Journal of International Business Studies*, 32/3, págs. 401-419.
- [63] LUO, Y. (2005), "How does globalization affect corporate governance and accountability?. A perspective from MNEs", *Journal of International Management* 11, págs.19-41.
- [64] Martin, R.L. (2002), "The virtue matrix", *Harvard Business Review*, 80 (Marzo (3)), 68-75.
- [65] McWILLIAMS, A., FLEET, D.D.V. Y CORY, K. (2002), "Raising rivals' costs through political strategy: an extension of resource-based theory"; *Journal of Management Studies*, 39, 707-24
- [66] MAURO, P. (1995). "Corruption and growth" *Quarterly Journal of Economics*, 110 (3): 681-712.
- [67] MORAN, T.H. (2003), "FDI and Development: what is the role of international rules and regulations", *Transnational Corporations*, 12 (2), págs.1.44.
- [68] NORTH, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press. Cambridge.
- [69] NORTH, D.C. (2005) *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton University Press. Princeton.

- [70] PALMISANO, S.J. (2006), "The globally integrated enterprise", *Foreign Affairs* (3), págs. 127-36.
- [71] PONTE, S. (2002) "Latte Revolution? Regulation, markets and consumption in the global coffee chain" *World Development*, 30 (7), págs. 1099-1122.
- [72] PORTER, M.E. (1990), *The Competitive Advantages of Nations*. Free Press. Nueva York.
- [73] RAMIREZ, A Y KWOK, C. (2006). "Multinationality as a Moderator of Natural Institutions: The Case of Culture and Capital Structure Decisions" *CIBER Working Paper University of South Carolina*.
- [74] REINHART, F.L. (1999), "Market failure and the environmental policies of firms: beyond compliance" "behaviour", *Journal of Industrial Ecology*, 3 (1), págs. 9-21.
- [75] ROBERTSON, C.J. Y WATSON, A. (2004) "Corruption and change: the impact of foreign direct investment" *Strategic Management Journal*, 25 (4), 358-396.
- [76] RODRIGUEZ, P.; UHLENBRUCK, K. Y EDEN, L. (2005), "Government Corruption and the strategies of multinationals", *Academy of Management Review*, 30 (2), págs. 383-96.
- [77] RONDINELLI D.A. Y LONDON, T. (2003): "How corporations and environmental groups collaborate: Assessing cross sector alliances and collaborations", *Academy of Management Executive*, Vol. 17, n. 1, pp. 61-76.
- [78] RUGMAN, A. M. Y VERBECKE, A (1998), "Corporate strategies and environmental regulation: an organizing framework", *Strategic Management Journal*, 19, págs. 363-75.
- [79] SALZMANN, O., IONESCU-SOMERS, A. Y STEGER, U. (2005): "The Business case for corporate sustainability: Literature review and research options", *European Management Journal*, Vol. 23, Nº1. pp. 27-36.
- [80] SCHLEIFER, A. Y VISHNY, R.W. (1993) *Corruption Quarterly Journal of Economics*, 108 (3) 599-617.
- [81] SLAUGHTER, A.M. (1997), "The Real New World Order", *Foreign Affairs*, (septiembre-octubre), págs. 183-97.
- [82] SOULE, E. (2002), "Managerial moral strategies-in search of a few good principles", *Academy of Management Review*, vol. 27, núm. 1 (enero), págs 114-124.
- [83] STIGLIZ, J. (2006), *Cómo hacer que funcione la globalización*, Taurus, Madrid.
- [84] SVENSON, J. (2005) "Eight questions about corruption", *Journal of Economic Perspectives* 19 (3): 19-42.

- [85] TEEGEN H., DOH, J.P. Y VACHANI, S. (2004): "The importance of nongovernmental organizations (NGOS) in global governance and value creation an international business research agenda", *Journal of International Business Studies*, 35, págs. 463-483.
- [86] TRUELOVE, A.M. (2003), "Oil, diamonds, and sunlight: fostering human rights through transparency in revenues from natural resources", *Georgetown Journal of International Law*, 35, págs. 207-37.
- [87] TULDER, R. Y KOLK, A. (2001), "Multinationality and corporate ethics: codes of conduct in the sporting goods industry", *Journal of International Business Studies*, 32 (2), págs. 267-84.
- [88] TUNGENDHAT, E. (2002). Problemas. *Gedira*, Madrid.
- [89] UNCTAD (2000), World Investment Report 2000. Cross-border Mergers and Acquisitions and Development. *Naciones Unidas*. Nueva York.
- [90] UNCTAD (2003), Economic Development in Africa. *Trade performance and Commodity Dependence*. Ginebra.
- [91] UNCTAD (2006). World Investment Report: FDI from Developing Countries and Transition Economies. *Implications for Development*. Naciones Unidas Nueva York y Ginebra.
- [92] UNCTAD (2007), World Investment Report. *Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*, Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra.
- [93] UNCTC (1973), Multinational Corporations and World Development. *United Nations*. Nueva York.
- [94] VACHANI, S, DOH, J.P. Y TEEGEN, H (2009), "NGOs' influence on MNEs' social development strategies in varying institutional context: A transaction cost perspective", *International Business Review*, 18 (5), págs. 446-456.
- [95] VERNON, R. (1971) "Sovereignty at Bay: the multinational spread of US enterprises". *Basic Books*: New York.
- [96] VERNON, R. (1978) "The strain on national objectives: the developing countries" *Storm over the Multinationals: The Real Issues*. Págs. 139-173. Cambridge, MA: Harvard University.
- [97] WAN, W.P. (2005) "Country resource environments, firm capabilities, and corporate diversification strategies". *Journal of Management Studies*. Vol. 42, págs. 161-171.

- [98] WEI, G.S. (2000), "How taxing is corruption on international investors?" *Review of Economics and Statistics*, 82 (1), págs. 1-11
- [99] WESTLEY, F. Y WREDENBURG, H. (1997): "Interorganizational Collaboration and the Preservation of Global Biodiversity", *Organization Science*, Vol. 8, 4, págs. 381-404.
- [100] WILLIAMS, O.F. (2004) "The UN global compact: the challenge and the promise", *Business Ethics Quarterly*, 14 (4), págs. 755-74.
- [101] WINDSOR, D. (2009), "Tightening corporate governance", *Journal of International Management*, (en prensa).
- [102] WORLD BANK (2003), *Company Codes of Conduct and International Standards: An Analytical Comparison*. Washington.
- [103] WORLD BANK (2007): Human Development Report. *World Development Indicators 2007*.
- [104] WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD) (2002): "Corporate Social Responsibility", *The WBCSD's Journey*.

E El efecto de la distancia institucional en la estandarización de prácticas medioambientales en las empresas multinacionales

Javier Aguilera Caracuel, *Universidad de Granada,*

Departamento de Organización de Empresas,

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Es becario predoctoral de Formación de Profesorado Universitario (FPU).

Es miembro del grupo de investigación Innovación,

Sostenibilidad y Desarrollo Empresarial (ISDE).

*Su línea de investigación se centra en la internacionalización de empresas
y responsabilidad social corporativa. Ha realizado una estancia de investigación
en la Universidad de Reading (Reino Unido), participando en trabajos de investigación
con el profesor catedrático Alan Rugman.*

javieraguilera@ugr.es

Juan Alberto Aragón Correa, *Catedrático de Universidad*

del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Granada,

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Es director del grupo de investigación, Innovación, Sostenibilidad y Desarrollo Empresarial (ISDE).

Su línea de investigación combina la gestión medioambiental y la gestión estratégica de empresas.

*Ha realizado publicaciones en revistas de gran impacto
como Academy of Management Journal y Academy of Management Review.*

jaron@ugr.es

Nuria Esther Hurtado Torres, *Profesora Titular*

del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Granada,

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Es miembro del grupo de investigación Innovación, Sostenibilidad y Desarrollo Empresarial (ISDE).

Su línea de investigación principal se centra en la internacionalización de empresas.

nhurtado@ugr.es

Resumen

Este trabajo analiza el efecto del entorno institucional sobre la estandarización de prácticas medioambientales a lo largo de la red interna de la empresa multinacional. Partiendo de una muestra de 135 empresas multinacionales con matrices y subsidiarias ubicadas en Estados Unidos, Canadá, México, Francia

y España, los resultados muestran que una distancia institucional medioambiental global elevada entre el país de la matriz y de la subsidiaria va a incidir negativamente en la adopción de estándares medioambientales por parte de la empresa multinacional. Sin embargo, ciertas dimensiones que integran el perfil institucional medioambiental de los países no producen el referido efecto negativo, siendo señal de que existe respecto a las mismas un fortalecimiento del perfil institucional interno de dichas empresas. Bajo la perspectiva de la teoría institucional, tendremos en cuenta un conjunto de dimensiones institucionales medioambientales de los países.

Palabras clave

Empresa multinacional; gestión medioambiental; adaptación; estandarización; distancia institucional medioambiental.

Código JEL: M0, M1.

Abstract

In this paper we analyze the effect that the environmental institutional distance between countries has on the degree of environmental standardization within multinational companies. Using a sample of 135 multinational companies with headquarters and subsidiaries based in USA, Canada, Mexico, France and Spain, we find that a high and global environmental institutional distance between headquarters and subsidiaries' countries has a negative influence on the environmental standardization within these companies. Nevertheless, certain national environmental dimensions have the opposite effect, as a consequence of a reinforcement of these companies' internal institutional profile.

Keywords

Multinational companies; environmental management; adaptation, standardization; environmental institutional distance.

JEL classification codes: D63, L26.

Introducción

Las empresas multinacionales tienen una estructura institucional muy compleja debido a que tienen ubicadas distintas unidades organizativas (matrices y subsidiarias) en distintos países con características institucionales propias (Kostova y Roth, 2002). Dichas empresas tienen un papel esencial en el desarrollo económico a nivel mundial (Barlett y Ghoshal, 1989; Dowell, Hart y Yeung, 2000). Además, la literatura sobre gestión medioambiental en empresas multinacionales también reconoce el enorme impacto que sus actuaciones tienen en términos medioambientales. Este hecho ha motivado un amplio debate en relación al comportamiento medioambiental que tienen estas empresas (Christmann y Taylor, 2002).

La literatura sobre gestión medioambiental en la empresa multinacional se ha centrado principalmente en el estudio referente a la decisión de adaptación *versus* estandarización de prácticas medioambientales a lo largo de su red interna (Christmann y Taylor, 2001). Por un lado, algunos investigadores afirman que estas empresas localizarían aquellas actividades que tienen efecto más nocivo en el entorno en aquellos países que gozan de una legislación medioambiental más permisiva, limitándose únicamente a adaptar sus prácticas, políticas y tecnologías medioambientales a las exigencias mínimas que exija cada uno de ellos (Gladwin 1987; Vernon, 1992). Por otro lado, hay autores que afirman que dichas empresas tienen incentivos para autorregular su conducta medioambiental por medio de políticas medioambientales que vayan más allá del mero cumplimiento con las legislaciones medioambientales nacionales (Rappaport y Flaherty, 1992; Christmann, 2004). Además, existe una corriente de autores que afirma que existe un proceso de armonización internacional de las legislaciones medioambientales nacionales (Rugman y Verbeke, 1998). Christmann (2004) sostiene que dicho proceso conllevaría un incremento sustancial en el grado de estandarización medioambiental en dichas empresas. Por último, otro argumento que apoya la estandarización medioambiental en dichas empresas sostiene que las diferencias institucionales entre los países conducen a la creación de estándares medioambientales internacionales con el objeto de clarificar y unificar sus reglas de gestión (Christmann y Taylor, 2006) incrementándose y reforzándose así su transparencia, reputación y legitimidad internacional (Kostova, Roth y Tina Dacin, 2008).

Bajo la perspectiva institucional de las organizaciones analizamos si la distancia institucional en términos medioambientales entre los países donde están

ubicadas las matrices y las subsidiarias dificulta la creación de estándares medioambientales a lo largo de la empresa multinacional, o si por el contrario, la empresa crea, mediante su sistema institucional interno, estándares medioambientales propios con independencia de los rasgos institucionales de los países en los que tiene presencia.

La literatura que explica el fenómeno de la estandarización medioambiental en empresas multinacionales ha tenido en cuenta las características de las legislaciones medioambientales de los distintos países (Christmann, 2004). Este trabajo de investigación da un paso más, no centrándose únicamente en el efecto de dichas legislaciones sino considerando otras dimensiones que integran el perfil institucional medioambiental de los países en los que se ubican las matrices y las subsidiarias. Además, con esta investigación pretendemos aportar luz al debate sobre el comportamiento medioambiental de dichas empresas y así ayudar a los distintos grupos de interés a tomar decisiones.

Para conseguir nuestros objetivos hemos estructurado este trabajo en cinco partes. De este modo, en la segunda pregunta describimos el marco teórico de nuestra investigación. A continuación, en la tercera sección planteamos y justificamos nuestras hipótesis de investigación. En la cuarta y quinta sección recogemos la metodología empírica utilizada y los resultados obtenidos. Por último, en la sexta sección incluimos la discusión final, limitaciones y futuras líneas de investigación.

Marco teórico

Teoría institucional y empresas multinacionales

La teoría institucional ha sido ampliamente utilizada para estudiar la adopción y difusión de las prácticas organizacionales. La idea central de dicha teoría reside en que las organizaciones que se configuran en el mismo entorno emplearán prácticas similares y llegarán a ser "isomórficas" entre ellas (Kostova y Roth, 2002). Entendemos isomorfismo como la adopción de estructuras y procesos que prevalecen en las instituciones dentro del entorno relevante (Zucker, 1977). Esto ocurre cuando las organizaciones tienden a adoptar modelos que han sido externamente aceptados para sus entornos y son reforzadas en sus interacciones con otras organizaciones (Westney, 1993). En el marco de la teoría institucional también se reconoce que las empresas más exitosas son aquellas que obtienen el apoyo y legitimidad por parte de los distintos grupos de interés (Meyer y Rowan, 1977; Oliver, 1997).

La utilidad de la teoría institucional para explicar el comportamiento de las empresas multinacionales es ampliamente aceptada por la comunidad científica. El hecho de que dichas empresas, por su naturaleza transnacional, se enfrenten a una mayor complejidad institucional, ha aumentado el interés de los investigadores por estudiar el comportamiento de las mismas bajo el marco de esta teoría (Zucker, 1983). Dicha complejidad se deriva del hecho de que estas empresas deben desarrollar sus estrategias considerando los rasgos institucionales no sólo de su país origen sino también de los distintos países en los que desarrollan sus actividades. De esa manera, la empresa multinacional tratará de asegurarse una legitimación por parte del entorno local donde desarrolla sus actividades, logrando así asegurar su supervivencia a lo largo del tiempo (Kostova y Roth, 2002). No obstante, la creciente globalización de los mercados está favoreciendo la existencia de unos rasgos institucionales a nivel internacional (*estructuras meta institucionales*) que condicionan en gran medida el comportamiento de estas empresas. De ahí que las empresas multinacionales tienden a perseguir una mayor legitimación a nivel global, intenten fomentar la transparencia y homogenización en sus actuaciones (Kostova *et al*, 2008).

Junto a todo ello, las empresas multinacionales, al ser heterogéneas y actuar a gran escala, también gozan de un perfil institucional propio (DiMaggio y Powell, 1983). La justificación del referido perfil en dichas empresas reside en dos puntos clave. Primero, el entramado institucional de la empresa multinacional permite a la misma que pueda reducir la ambigüedad entre sus distintas unidades, aumentar la confianza entre las mismas, y transferir una serie de capacidades y competencias distintivas a lo largo de su red interna (Kostova y Zaheer, 1999). Segundo, se consigue dar mayor entidad e importancia a las actuaciones de dichas organizaciones (Kostova *et al*, 2008).

Por tanto, la teoría institucional constituye un marco adecuado para estudiar la adopción y difusión de las prácticas de gestión en dichas empresas (Zucker, 1977). Los estudios que versan sobre la gestión medioambiental en empresas multinacionales analizan la dimensión regulatoria como componente principal que integra el perfil institucional medioambiental de los países (Rugman y Verbeke, 1998; Christmann y Taylor, 2001). Sin embargo, partiendo de las principales premisas de la teoría objeto de estudio, nos planteamos hasta qué punto y en qué grado otras dimensiones medioambientales de los países influyen en la gestión medioambiental llevada a cabo por estas empresas.

Adaptación versus estandarización medioambiental en las empresas multinacionales

La transferencia de prácticas de gestión constituye una de las piezas clave que sustenta la actividad de las organizaciones al transmitirse una serie de prácticas fuente de ventaja competitiva (Barlett y Ghoshal, 1989). Numerosas investigaciones que analizan la adaptación *versus* estandarización en las empresas multinacionales se centran en el estudio de las estrategias de marketing o de recursos humanos (Szulanski y Jensen, 2006). No obstante, la decisión de adaptar o estandarizar prácticas medioambientales presenta particularidades propias que las diferencian de forma clara del resto de prácticas (Robert *et al*, 2000).

En el caso particular de las prácticas medioambientales la opción de estandarización conlleva numerosos costes en la fase inicial al requerir de una importante inversión para que las tecnologías y procesos medioambientales sean transferidos por todo el entramado organizativo de la empresa multinacional (Rondinelli y Vastag, 1996). Junto a ello, las prácticas medioambientales tienen una fuerte influencia en la reputación internacional de la empresa (Dowell *et al*, 2000; Christmann, 2004), están muy reguladas (Rugman y Verbeke, 1998) y no son necesariamente visibles de manera directa por los agentes (Christmann, 2004).

Considerando los aspectos anteriormente mencionados, hay investigadores que apoyan las ventajas de la adaptación medioambiental. Afirman que las empresas multinacionales pueden aprovecharse de las diferencias de legislación medioambiental entre los países, trasladando parte de su producción más contaminante a aquellos países que tengan legislaciones medioambientales más permisivas (Walter, 1982; Leonard, 1988). La razón que apoya dicha afirmación se basa en que la actuación en países con legislaciones medioambientales más estrictas puede tener un efecto adverso en la productividad de las empresas multinacionales ya que estas deben destinar gran volumen de recursos a usos no productivos exigidos por dichas legislaciones tales como auditorías medioambientales, inversión en equipamientos para el tratamiento de residuos o costes judiciales (Gray y Shadbegian, 1993; Stewart, 1993). Además, se alude a que la mayor permisividad permite a dichas empresas utilizar maquinaria vieja que no puede ser utilizada en países con regulación más severa (Vernon, 1992).

Por el contrario, existen estudios recientes que apoyan la estandarización medioambiental como opción óptima. Así, las barreras más bajas del comercio así como el crecimiento de las inversiones extranjeras animarían a las empresas a transferir sus sistemas de gestión medioambiental desde países con exigen-

cias medioambientales más severas a países en vías de desarrollo con un déficit notable en el acceso de tecnologías y recursos (Drezner, 2000). Además, los costes de inspección y control de la empresa multinacional se reducirían considerablemente mediante la especificación de un único estándar medioambiental extendido por toda su red interna. De esta manera, no sería necesario considerar las peculiaridades locales y las desviaciones de estas sobre la norma (Barlett y Ghoshal, 1989; Dowell *et al*, 2000). Se sostiene también que la creación de estándares medioambientales internacionales en estas empresas va a permitir clarificar y homogeneizar sus reglas de gestión (Christmann y Taylor, 2006). Junto a ello, Porter y van der Linde (1995) afirman que las empresas multinacionales se benefician de las altas exigencias medioambientales por parte del país donde se ubica la matriz. Dichas exigencias les van a permitir generar y transferir una serie de capacidades medioambientales traducidas en una mejora de su competitividad una vez entren en contacto con otras legislaciones medioambientales de países más permisivos.

Bajo este último prisma, se ha demostrado que las empresas multinacionales autorregulan cada vez más su conducta medioambiental (Rappaport y Flaherty, 1992). La autorregulación se refiere al compromiso de la empresa para controlar su propia conducta medioambiental más allá de lo que es requerido por la ley (Christmann y Taylor, 2006), mediante la creación de iniciativas medioambientales de carácter voluntario (Christmann y Taylor, 2001). Igualmente, se demuestran los efectos positivos que genera una adecuada estandarización de prácticas medioambientales en la reputación de la empresa, viéndose mejorada la imagen de la misma con respecto a la competencia (Dowell *et al.*, 2008). Por último, Christmann (2004) muestra que la percepción relativa a las presiones medioambientales ejercidas por distintos grupos de interés o *stakeholders* (gobierno, consumidores y sector) influye positivamente en la adopción de estándares medioambientales más exigentes.

Tras ver las ventajas e inconvenientes de la adaptación *versus* estandarización medioambiental en las empresas multinacionales, analizaremos la influencia que tiene una elevada distancia institucional entre el país donde está ubicada la matriz y sus respectivas subsidiarias en la estrategia de estandarización medioambiental.

Influencia de la distancia institucional medioambiental entre países en la estandarización de prácticas medioambientales en la empresa multinacional

La distancia institucional entre países puede ser definida como el grado de similitud en la estructura institucional de los mismos (Kostova, 1999). Existen trabajos que afirman que una distancia institucional elevada entre países conlleva a que la empresa multinacional adapte sus prácticas de gestión con la finalidad de alcanzar y mantener la legitimidad en todos los entornos donde actúa (Kostova, 1999; Kostova y Roth, 2002). Sin embargo, otros estudios sostienen que una elevada distancia institucional puede conducir a que dichas empresas opten por crear normas estandarizadas con el objeto de facilitar la gestión interna y unificada de procedimientos y prácticas a lo largo de toda su red interna (Christmann y Taylor, 2006).

Kostova y Roth (2002) reconocen la necesidad de considerar diferentes dimensiones del perfil institucional de los países puesto que cada dimensión puede ejercer una influencia distinta en la decisión de adaptación *versus* estandarización de las prácticas de gestión. En el marco de la teoría institucional se ha destacado la necesidad de analizar tres dimensiones que explican el perfil institucional: regulatoria, normativa y cognitiva (Scott, 1995; Kostova, 1999). La dimensión regulatoria o legal viene representada por medio de leyes y medidas coercitivas de obligado cumplimiento para todos los agentes que actúen en el entorno delimitado por las mismas (DiMaggio y Powell, 1983). La dimensión normativa o social refleja los valores, creencias, normas y asunciones provenientes de una sociedad y que dan sentido a las actuaciones de los distintos agentes de la misma (Kostova y Roth, 2002). La dimensión cognitiva o cultural incluye palabras, gestos, signos así como estereotipos compartidos por los individuos de un determinado país. Dicha última dimensión tiene una influencia directa en la forma en que se comprenden e interpretan los distintos acontecimientos (Zucker, 1983).

Centrándonos en la gestión medioambiental, estudios que analizan las legislaciones medioambientales han destacado la tendencia actual a que las mismas se armonicen para crear una legislación medioambiental a nivel internacional (Rugman y Verbeke, 1998), y su influencia positiva sobre la estandarización de prácticas medioambientales en las empresas multinacionales (Christmann, 2004). No obstante, hoy en día el perfil institucional medioambiental de los distintos países sigue siendo muy diverso (DiMaggio y Powell, 1983; Kostova, 1999). La existencia de legislaciones medioambientales prácticamente idénticas entre

países no implica necesariamente que su grado de protección medioambiental sea el mismo debido a que puede tratarse de países con distinto nivel de recursos y capacidades para llevar a cabo actuaciones de control y de incentivación a los distintos agentes (Dasgupta, Hettige y Wheeler, 2000). En este mismo sentido, Hoffman (1999) utiliza también la dimensión regulatoria, normativa y cognitiva para explicar cómo influyen en la gestión medioambiental de empresas del sector químico de Estados Unidos.

No obstante, debido a la naturaleza transnacional de las organizaciones objeto de estudio y al entrar en juego países institucionalmente muy diversos, prestamos especial hincapié al perfil institucional en términos medioambientales de los distintos países. Tendremos en cuenta una serie de dimensiones específicas que no se integran en las tres dimensiones institucionales clásicas referidas anteriormente. Para definir dicho perfil vamos a considerar el estado de conservación y preservación medioambiental de los países, su grado de compromiso medioambiental, su entramado institucional interno y, por último, los acuerdos de cooperación internacionales con otros países en materia medioambiental. De tal forma, pretendemos recoger el conjunto de factores tanto internos (propios del país) como externos (derivados de acuerdos de cooperación internacionales) que nos muestre el grado de proactividad de cada país.

Una vez definido dicho perfil institucional, resulta de gran interés analizar el efecto que tiene una distancia institucional medioambiental elevada entre el país de la matriz y el de la subsidiaria en la estandarización medioambiental de las empresas multinacionales. Nos encontramos ante una disyuntiva importante. Por un lado, dichas empresas pueden, a través del fortalecimiento de su perfil institucional interno, estar interesadas en crear estándares medioambientales para transferir prácticas y tecnologías medioambientales eficientes, aumentar su legitimidad social y reputación (Christmann, 2004) y resolver problemas de gestión internos (Christmann y Taylor, 2006). Sin embargo, las peculiaridades institucionales de los países pueden dificultar en gran medida que esa estandarización se lleve a cabo de manera exitosa al tener cada país un entramado institucional propio (Kostova y Roth, 2002) y otorgar una distinta importancia medioambiental (Christmann y Taylor, 2001).

En definitiva, debido a la elevada complejidad institucional en términos medioambientales de los países y al poco poder explicativo que tiene el análisis único de las legislaciones medioambientales, proponemos la siguiente hipótesis principal (referida a la distancia institucional medioambiental en términos glo-

bales), así como las siguientes sub-hipótesis (referidas a las distintas dimensiones que integran el perfil medioambiental de los países).

- *Hipótesis 1: Cuanto mayor sea la distancia institucional medioambiental entre el país de la matriz y el país de la subsidiaria, menor será el grado de estandarización medioambiental en la empresa multinacional.*
- *Hipótesis 1a: Cuanto mayores sean las diferencias en los “sistemas medioambientales establecidos” entre el país de la matriz y el país de la subsidiaria, menor será el grado de estandarización medioambiental en la empresa multinacional.*
- *Hipótesis 1b: Cuanto mayores sean las diferencias en “las medidas para paliar los efectos nocivos sobre el medio ambiente” entre el país de la matriz y el país de la subsidiaria, menor será el grado de estandarización medioambiental en la empresa multinacional.*
- *Hipótesis 1c: Cuanto mayores sean las diferencias en “las acciones para paliar la vulnerabilidad humana a los daños medioambientales” entre el país de la matriz y el país de la subsidiaria, menor será el grado de estandarización medioambiental en la empresa multinacional.*
- *Hipótesis 1d: Cuanto mayores sean las diferencias en “la capacidad de la sociedad para responder a los retos medioambientales” entre el país de la matriz y el país de la subsidiaria, menor será el grado de estandarización medioambiental en la empresa multinacional.*
- *Hipótesis 1e: Cuanto mayores sean las diferencias en “el grado de cooperación internacional en materia medioambiental” entre el país de la matriz y el país de la subsidiaria, menor será el grado de estandarización medioambiental en la empresa multinacional.*

Metodología

Muestra y Fuentes

Para contrastar empíricamente las hipótesis planteadas nos centramos en empresas multinacionales de los sectores: químico (código SIC 28); petrolero y energético (SIC 29); y fabricación de maquinaria industrial (códigos SIC 34, 35 y 36). Elegimos estos sectores por su enorme repercusión a nivel medioambiental (King y Shaver, 2001). Los países que hemos incluido en la muestra son Estados Unidos, Canadá, Méjico, Francia y España. Hemos elegido estos países principalmente por tres motivos. En primer lugar, existen entre ellos diferencias claras en cuanto a sus perfiles institucionales medioambientales. Segundo, las bases medioambientales de cada uno de estos países contienen información

detallada sobre las emisiones realizadas por las distintas fábricas ubicadas en el mismo así como información sobre su pertenencia a un determinado grupo empresarial. Tercero, existen entre los distintos países conexiones económicas y de cooperación muy intensas.

Para seleccionar nuestra muestra final partimos de dos fuentes de información secundaria: la base de datos financiera Standard & Poor's (Capital IQ) y la base de datos estadounidense elaborada por el Instituto de Investigación Política y Económica (Political Economy Research Institute). Del total de empresas con información disponible en las citadas bases de datos, seleccionamos un total de 309 empresas multinacionales. Estas empresas pertenecen a alguno de los tres sectores mencionados, además su matriz está ubicada en Estados Unidos, Canadá, México, Francia o España y contaban con subsidiarias localizadas en los cinco países mencionados, sin contar el país de su respectiva empresa matriz. Es importante destacar que sólo se consideraron las subsidiarias que pertenecían al mismo sector que la casa matriz.

El paso siguiente fue acudir a los registros medioambientales de los distintos países para obtener la información medioambiental de las distintas fábricas pertenecientes a cada empresa multinacional. Para obtener la información sobre las fábricas localizadas en Estados Unidos consultamos el "Toxic Release Inventory" (TRI), en el caso de Canadá consultamos el "National Pollution Release Inventory" (NPRI), para las fábricas ubicadas en España y Francia obtuvimos la información medioambiental del "European Pollutant Emission Register" (EPER) y, por último, para las fábricas localizadas en México consultamos el "Registro de Emisiones y Transferencia de Contaminantes" (RETC). Nuestra muestra final queda formada por 210 casos (matriz-subsidiaria) pertenecientes a 135 empresas multinacionales y que engloban a 1.872 fábricas. Excluimos de la muestra aquellas fábricas destinadas a almacén o distribución. Mientras que la mayoría de las empresas matrices están ubicadas en Estados Unidos y Francia (96 en Estados Unidos, 31 en Francia, 5 en Canadá y 3 en México), las subsidiarias están más dispersas por el resto de países (18 en Estados Unidos, 73 en Canadá, 66 en Francia, 17 en España y 36 en México). En cuanto a la distribución por sector, 97 casos son del sector químico, 39 del petrolero y energético y 74 casos del sector de fabricación de maquinaria industrial.

Variables

Estandarización de prácticas medioambientales en la empresa multinacional

Para determinar la estandarización de las prácticas medioambientales utilizamos los datos secundarios disponibles en los registros medioambientales públicos de cada país. Nos fue posible consultar en ellos el número de fábricas que cada matriz y subsidiaria tienen. Nos centramos en las emisiones al aire a nivel de fábrica en el año 2005. A la hora de realizar el cálculo de dichas emisiones, tuvimos en cuenta la lista oficial de las 50 sustancias más contaminantes publicadas por el Registro Medioambiental Europeo (EPER). De hecho, debido a que cada compuesto químico tiene una repercusión diferente en el medio ambiente, ponderamos su importancia en función de su grado de toxicidad. De esta forma, los compuestos son clasificados en distintas categorías con un coeficiente de toxicidad distinto. (King y Shaver, 2001). Una vez calculadas las emisiones al aire ponderadas de las fábricas, agregamos esa información para obtener las emisiones de las matrices y subsidiarias. A continuación, con la finalidad de obtener un valor que muestre el impacto medioambiental de cada unidad organizativa de la multinacional, calculamos un ratio que expresa el cociente entre las emisiones al aire y el volumen total de ventas en 2005 de cada matriz y subsidiaria.

El grado de estandarización medioambiental en la empresa multinacional lo calculamos restando al ratio de emisión medioambiental de la matriz el de su subsidiaria. Por un lado, valores muy altos muestran que el comportamiento medioambiental entre matriz y subsidiaria es distinto. Por el contrario, valores bajos muestran que tanto la matriz como la subsidiaria tienen un comportamiento medioambiental similar, siendo indicador directo de la estandarización de prácticas medioambientales. Normalizamos esta variable para evitar efectos perjudiciales de dispersión de datos en el análisis, asegurándonos previamente que no se pierde su propia naturaleza (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2008).

Distancia institucional medioambiental entre los países.

Medimos el perfil institucional medioambiental de los países a través del Índice Global de Sostenibilidad Medioambiental (ESI) en el año 2005, publicado por la Universidad de Yale y la Universidad de Columbia. Este Índice Global muestra la habilidad que tienen los distintos países de proteger el medio ambiente. Integra para ello 76 variables agrupadas en 21 indicadores de sostenibilidad medioambiental. Esos indicadores van a permitir la comparación entre países a través de cinco dimensiones: *sistemas medioambientales; medidas para paliar*

los efectos nocivos sobre el medioambiente; acciones para paliar la vulnerabilidad humana a los daños medioambientales; capacidad de la sociedad para responder a los retos medioambientales y, por último, el grado de cooperación internacional con otros países en materia medioambiental.

La dimensión “sistema medioambiental” evalúa el estado actual y las medidas de conservación del entorno medioambiental (calidad del aire, calidad y grado de escasez del agua, protección de la biodiversidad y estado de la tierra). La dimensión “medidas para paliar los efectos nocivos sobre el medio ambiente” se centra en analizar las amenazas hacia el medio ambiente provocadas por las actividades de las personas y organizaciones. La dimensión “acciones para paliar la vulnerabilidad humana a los daños medioambientales” analiza cómo la salud de las personas se ve condicionada por los cambios medioambientales en el país. La dimensión “capacidad de la sociedad para responder a los retos medioambientales” engloba las distintas instituciones así como los mecanismos de refuerzo y motivación que tiene cada país para responder a la problemática medioambiental. Por último, “el grado de cooperación internacional con otros países en materia medioambiental” analiza los acuerdos de cooperación con otros países para gestionar problemas medioambientales comunes y reducir los efectos nocivos de los impactos medioambientales transnacionales.

Todos estos indicadores y dimensiones fueron seleccionados tras una revisión extensiva de la literatura medioambiental, así como tras una evaluación y análisis riguroso de la fiabilidad de los datos disponibles. De esta forma, mayores puntuaciones del índice medioambiental global y de sus cinco dimensiones indican que existe un mayor grado de compromiso institucional de los asuntos medioambientales. La puntuación de los 21 indicadores que corresponden a las distintas dimensiones viene dada tras estandarizar todos sus valores en relación a los valores del total de países considerados. De esta forma, valores altos representan mayor nivel de compromiso medioambiental. Los valores próximos a cero expresan que la puntuación se encuentra cercana a la media de todos los 142 países. Sin embargo, valores negativos indican que las medidas de compromiso medioambiental son negativas al estar por debajo de la media. A continuación, mostramos en la Tabla 1 el perfil institucional medioambiental de los países considerados en nuestro estudio. Podemos ver tanto la puntuación a nivel global como la puntuación de cada una de las dimensiones y de sus respectivos indicadores.

Tabla 1. Distancia Institucional Medioambiental entre los países

	ESTADOS UNIDOS	CANADA	FRANCIA	ESPAÑA	MEXICO
<i>Puntuación Global del Índice de Sostenibilidad Medioambiental</i>	53.00	64.40	55.20	48.80	46.20
<i>Sistemas Medioambientales</i>	60	85	45	31	41
Calidad del aire	0.01	0.57	0.28	-0.02	-0.31
Biodiversidad	0.02	0.23	-0.40	-0.48	-0.05
Calidad de la tierra	0.23	1.39	-0.84	-0.89	0.16
Calidad del agua	0.70	1.20	0.55	-0.54	-0.74
Cantidad de agua	0.34	1.79	-0.21	-0.58	-0.25
<i>Medidas para paliar los efectos nocivos sobre el medio ambiente</i>	27	45	36	36	47
Reducción de la contaminación en el aire	-1.48	-0.92	-0.84	-1.01	0.09
Reducción de la contaminación a los ecosistemas	-0.11	0.11	-0.22	0.35	-0.08
Esfuerzos a favor de la salud de las personas	0.46	0.80	0.76	1.01	0.26
Esfuerzos para reciclar residuos	-1.40	-0.97	-0.67	-0.27	-0.30
Reducción de la contaminación en el agua	-0.27	0.40	-0.52	-1.14	-0.24
Gestión de los Recursos Medioambientales	-0.82	-0.11	-0.68	-1.10	-0.21
<i>Acciones para paliar la vulnerabilidad humana a los daños medioambientales</i>	74	81	78	76	62
Salud Medioambiental del entorno	0.92	0.94	0.84	0.94	0.53
Niveles estándares de supervivencia	0.97	0.97	0.97	0.96	0.59
Peligro de alteración de la naturaleza	0.00	0.72	0.46	0.24	-0.22
<i>Capacidad de la sociedad para responder a la problemática medioambiental</i>	78	77	78	76	47
Gestión Medioambiental de los Gobiernos	0.80	0.78	1.00	1.08	-0.17
Eco-eficiencia	-0.34	-0.11	-0.11	-0.09	-0.15
Respuestas medioambientales del sector privado	0.65	0.84	0.93	1.26	0.05
Inversión en Ciencia y Tecnología	2.00	1.48	1.20	1.05	0.01
<i>Cooperación internacional con otros países en materia medioambiental</i>	38	21	55	79	37
Participación en esfuerzos de colaboración internacionales	0.57	0.61	0.98	0.54	0.83
Acuerdos internacionales sobre emisiones de gases invernadero	-0.56	-0.52	0.35	-0.03	-0.42
Participación en acuerdos medioambientales internacionales que eliminan las fronteras nacionales	-0.89	-2.47	-0.93	-1.91	-1.37

Fuente: Environmental Sustainability Index (ESI), 2005. Universidad de Yale y Universidad de Colombia

La distancia institucional medioambiental entre los países ha sido calculada tanto a nivel global, como teniendo en cuenta las cinco dimensiones que integran el perfil institucional medioambiental de los países. Para ello, restamos al respectivo índice de sostenibilidad medioambiental del país donde está ubicada la empresa matriz el índice del país donde está ubicada la subsidiaria. Esta variable ha sido también normalizada. De esta manera, sin alterar la naturaleza de la variable, evitamos problemas de dispersión de la información (Hair *et al*, 2008). Por un lado, valores próximos a cero muestran que los asuntos medioambientales tienen similar importancia en los países de la matriz y subsidiaria. Por el contrario, valores elevados indican que los países, a través de sus estructuras institucionales, protegen de manera diferente los asuntos medioambientales.

Variables de Control

Tamaño de la matriz y subsidiaria: El tamaño de la empresa se ha demostrado que es un condicionante importante de su conducta medioambiental (Aragón-Correa, 1998) y de la estrategia global de la empresa multinacional (Yip, Johansson y Roos, 1997). Por tal motivo lo incluimos como variable de control. Para medir el mismo utilizamos el logaritmo neperiano del número de trabajadores de la matriz y la subsidiaria en 2005 (King y Shaver, 2001).

Rentabilidad de la empresa matriz: Incluimos dicha rentabilidad como variable de control puesto que existen estudios que demuestran una relación positiva entre desempeño financiero y estandarización medioambiental de las organizaciones (Christmann y Taylor, 2001). Medimos dicha variable a través del ratio de rentabilidad de los recursos propios (ROE) (Bansal, 2005). Con el fin de controlar su influencia en la estandarización medioambiental, consideramos el valor medio de dicho ratio en el periodo de tiempo 2003-2005. De esta forma tenemos en cuenta que dichas matrices necesitan disponer de un tiempo suficiente para decidir si invierten parte de sus recursos para generar y/o transferir prácticas medioambientales al resto de unidades organizativas.

Sector de Actividad: Controlamos la pertenencia de la empresa multinacional a uno de los tres sectores de actividad de nuestra muestra (Christmann y Taylor, 2006) mediante la introducción de una variable *dummy* (1 = sector químico; 0 = sector petrolero y energético).

Resultados

Debido a la naturaleza de nuestras variables y teniendo en cuenta que todas ellas cumplen con los requisitos mínimos exigidos para el análisis de la regresión lineal, realizamos un análisis de regresión lineal jerárquico. Antes de la aplicación de la técnica comprobamos que se cumplen los requisitos de normalidad, homocedasticidad y linealidad. Además, realizamos el test Kolmogorov-Smirnov para asegurarnos de la normalidad de las variables. El factor de inflación de la varianza de las variables nos revela que no existen problemas de multicolinealidad entre las variables (Hair *et al*, 2008). El programa estadístico utilizado es el SPSS 15. En la Tabla 2 y 3 podemos ver la matriz de correlaciones de todas las variables utilizadas para el modelo 2 y para el modelo 3, respectivamente.

Tabla 2. Estadística Descriptiva y Correlaciones: Modelo 2

	Media	Desviación Típica	Estandarización de prácticas medio- ambientales	Tamaño de la matriz	Tamaño de la subsidiaria	Sector químico	Sector energía y petróleo	Rentabilidad financiera de la empresa matriz
Estandarización de prácticas medioambientales	0.46	1.48						
Tamaño de la matriz	10.48	1.19	-0.13*					
Tamaño de la subsidiaria	6.25	1.56	-0.15*	0.37***				
Sector químico	0.46	0.50	0.15*	-0.45***	-0.25***			
Sector energía y petróleo	0.19	0.39	-0.08	0.15**	0.13*	-0.44***		
Rentabilidad financiera de la empresa matriz	0.06	0.51	-0.40***	0.18**	0.15*	0.04	0.05	
Distancia institucional medioambiental entre los países	0.01	0.90	0.11†	-0.12*	0.17**	-0.01	0.12*	0.01

† $p < .10$

* $p < .055$

** $p < .01$

*** $p < .001$

Tabla 3. Estadística Descriptiva y Correlaciones: Modelo 3

	Media	Desviación Típica	Estandarización de prácticas medioambien- tales	Tamaño de la matriz	Tamaño de la subsidiaria	Sector químico	Sector energía y petróleo	Rentabilidad financiera de la empresa matriz	Distancia en los sistemas medio- ambientales de los países	Distancia en las medidas para paliar efectos nocivos al medio ambiente	Distancia en las acciones para paliar la vulnerabilidad humana	Distancia en la capacidad social e institucional de los países
Estandarización de prácticas medioambientales	0.46	1.48										
Tamaño de la matriz	10.48	1.19	-0.13*									
Tamaño de la subsidiaria	6.25	1.56	-0.15*	0.37***								
Sector químico	0.46	0.50	0.15*	-0.46***	-0.25***							
Sector energía y petróleo	0.19	0.39	-0.08	0.15*	0.13*	-0.44						
Rentabilidad financiera de la empresa matriz	0.06	0.51	-0.41***	0.18**	0.15*	0.04	0.05					
Distancia en los sistemas medioambientales de los países	1.23	0.70	0.11*	-0.16*	0.14*	-0.00	0.16*	-0.05				
Distancia en las medidas para paliar efectos nocivos al medio ambiente	4.05	1.29	-0.21**	0.11†	-0.14*	0.02	-0.05	0.11†	-0.41***			
Distancia en las acciones para paliar la vulnerabilidad humana	1.11	0.96	0.24***	-0.05	0.06	0.03	-0.04	-0.11†	0.36***	-0.52***		
Distancia en la capacidad social e institucional de los países	0.82	1.16	-0.09†	0.02	0.07	0.00	0.03	0.07	0.23***	-0.09†	0.44***	
Distancia en la cooperación internacional entre países	1.09	0.87	0.14*	-0.13*	0.04	0.01	0.07	-0.13*	0.46***	-0.51***	0.16**	-0.35***

† $p < .10$, * $p < .055$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

La Tabla 4 muestra los resultados finales tras hacer las distintas regresiones lineales.

Tabla 4. Resultados de la Regresión Lineal Jerárquica^a

	Modelo 1	Modelo 2:	Modelo 3
Constante	0.10 (1.02)	-0.33 (1.03)	0.43 (1.10)
Tamaño de la matriz	0.05 (0.09)	0.09 (0.09)	0.12 (0.09)
Tamaño de la subsidiaria	-0.06 (0.06)	-0.09 (0.07)	-0.12* (0.06)
Sector químico	0.52* (0.23)	0.52* (0.23)	0.52* (0.22)
Sector de la energía y petróleo	0.09 (0.27)	0.03 (0.27)	0.03 (0.26)
Rentabilidad financiera de la empresa matriz	-1.18*** (0.19)	-1.19*** (0.19)	-1.07*** (0.18)
Distancia Institucional Medioambiental entre los países		0.22* (0.11)	
Distancia en los sistemas medioambientales de los países			0.66* (0.26)
Distancia en las medidas para paliar efectos nocivos al medio ambiente			-0.20* (0.09)
Distancia en las acciones para paliar la vulnerabilidad humana			0.35† (0.12)
Distancia en la capacidad social e institucional de los países			-0.46 *** (0,13)
Distancia en la cooperación internacional entre los países			-0.62* (0.24)
R ²	0.19	0.21	0.29
R ² Ajustada	0.17	0.19	0.26
Cambio en F	9.86***	4.45*	5.44***

Variable Dependiente: Estandarización de prácticas medioambientales en la empresa multinacional

^a Las desviaciones típicas están entre paréntesis

N= 210

† $p < .10$

* $p < .055$

** $p < .01$

*** $p < .001$

En el modelo 1 incluimos las variables de control (tamaño de la matriz, tamaño de la subsidiaria, sector y rentabilidad de la empresa matriz). En el modelo 2 incorporamos la variable independiente que mide la distancia institucional medioambiental global entre países. Por último, en el modelo 3 sustituimos la distancia institucional global por la de las distintas dimensiones que integran el perfil institucional medioambiental de los países. De esta forma, podemos evaluar la influencia que tiene cada una de las dimensiones institucionales medioambientales sobre el grado de estandarización de prácticas medioambientales en las empresas multinacionales. Observamos que mediante la introducción sucesiva de las variables mejora de manera muy considerable el poder explicativo del modelo, teniendo el mismo unos soportes sólidos para explicar la estandarización de prácticas medioambientales en nuestras empresas objeto de estudio.

Los resultados del modelo 2 ponen de manifiesto que la distancia institucional medioambiental global entre países tiene un efecto negativo y significativo sobre la adopción de estándares medioambientales a lo largo de la red interna de la empresa multinacional ($\beta = 0.22, p < 0.055$). Es decir, cuanto mayor sea la distancia institucional medioambiental entre países, menor es la probabilidad de adoptar estándares medioambientales por parte de la empresa multinacional. Por tanto, los resultados apoyan la hipótesis 1.

En segundo lugar, en el modelo 3 observamos que la distancia institucional entre países en términos de diferencias en “los sistemas medioambientales” de los países, así como la distancia institucional entre los países en términos de “las acciones para paliar la vulnerabilidad humana a los daños medioambientales” tienen un efecto negativo y significativo sobre la adopción de estándares medioambientales a lo largo de la red interna de la empresa multinacional ($\beta = 0.66, p < 0.055$; $\beta = 0.35, p < 0.10$, respectivamente). Por tanto, la hipótesis 1a y 1c son también respaldadas. Sin embargo, la distancia institucional entre países en términos de “las acciones para paliar los efectos nocivos al medio ambiente de los países”, la distancia institucional entre países en términos de “la capacidad de la sociedad para responder a los retos medioambientales” así como la distancia institucional en términos del “grado de cooperación internacional entre los países en materia medioambiental” tienen un efecto positivo y significativo en la estandarización de prácticas medioambientales ($\beta = -0.20, p < 0.055$; $\beta = -0.46, p < 0.001$; $\beta = -0.62, p < 0.055$, respectivamente). Por tanto, las hipótesis 1b, 1d y 1e no reciben apoyo empírico con nuestros resultados.

Observamos en los tres modelos la influencia negativa y significativa del sector químico y la influencia positiva y significativa de la rentabilidad de la matriz en la estandarización medioambiental en la empresa multinacional.

Discusión, limitaciones y futuras líneas de investigación

El objetivo de este trabajo de investigación consiste en analizar la influencia de la distancia institucional entre países en la estandarización medioambiental a lo largo de la red interna de la empresa multinacional. Para ello hemos tenido en cuenta el hecho de que existen distintas dimensiones propias que integran el perfil institucional medioambiental de los países. De esta forma hemos podido estudiar si las dimensiones del perfil institucional de un país van a ejercer un efecto similar o diferente sobre la estandarización de prácticas medioambientales a lo largo de la red interna de la empresa multinacional.

Nuestros resultados muestran que en términos globales una mayor distancia institucional medioambiental entre países influye negativamente en la estandarización medioambiental en dichas empresas. La justificación se apoya en que perfiles institucionales distintos requieren de una adaptación por parte de estas con el fin de reforzar su legitimidad, llegando a ser isomórficas en relación al resto de organizaciones que operan en el mismo entorno. Estos resultados apoyan trabajos previos (Kostova, 1999; Kostova y Roth, 2002).

En cuanto al análisis realizado para las distintas dimensiones consideradas, también se observa que dicha influencia es negativa para la dimensión “sistemas medioambientales” y “acciones para paliar la vulnerabilidad humana a los daños medioambientales”. Respecto a la dimensión “sistemas medioambientales”, sostenemos que países institucionalmente similares en cuanto a su estado de conservación medioambiental obligan a las empresas ubicadas en los mismos a que se comporten de manera socialmente responsable y no se desvíen de la norma. De hecho, la existencia de países que tienen un estado similar de emisiones, vertidos y un tratamiento similar en su reciclaje supone una señal indicativa de que existen unas exigencias medioambientales parecidas para los agentes que actúan en los mismos. En relación al componente “acciones para paliar la vulnerabilidad humana a los daños medioambientales”, cabe afirmar que aquellos países que otorgan un grado de protección medioambiental similar centrado en proteger la salud de las personas ante posibles cambios medioambientales perjudiciales, destinarán esfuerzos y recursos similares para forzar a las organizaciones a que ajusten su comportamiento medioambiental

a unas pautas comunes, tratando de minimizar posibles efectos nocivos sobre la salud de las personas.

Sin embargo, los resultados muestran un efecto positivo de la distancia institucional sobre la estandarización medioambiental en las empresas multinacionales para las dimensiones “medidas para paliar los efectos nocivos sobre el medio ambiente”, “capacidad de la sociedad para responder a los retos medioambientales”, y “grado de cooperación internacional entre países en materia medioambiental”. Estos resultados obtenidos en el sentido contrario al previsto pueden ser motivados por la existencia de un perfil institucional interno en dichas empresas que persigue crear pautas comunes en el comportamiento medioambiental de las mismas, con independencia del perfil institucional medioambiental de cada uno de los países en los que tienen presencia (Kostova *et al*, 2008).

Como hemos mencionado previamente, la dimensión “medidas para paliar los efectos nocivos sobre el medio ambiente” evalúa las amenazas hacia el medio ambiente provocadas por las actividades de las personas y organizaciones. Si un país otorga menos importancia en esta materia, las empresas multinacionales, por medio de la implantación de estándares medioambientales exigentes, pueden destacar sobre el resto de organizaciones que actúen en el mismo y contribuir de manera mucho más notoria al desarrollo sostenible y a que sean vistas como empresas socialmente responsables.

En relación a la dimensión “capacidad de la sociedad para responder a los retos medioambientales”, afirmamos que el hecho de que existan países cuyas instituciones otorguen a la problemática medioambiental un grado de importancia y protección distinto puede ser aprovechado por las empresas multinacionales para fortalecer su estructura institucional interna. Por tanto, las empresas multinacionales pueden beneficiarse de la falta de coherencia institucional entre países a través del fortalecimiento de su propia estructura institucional, logrando justificar su existencia y sus actuaciones ante el resto de agentes.

Por último, la dimensión “cooperación institucional entre países en materia medioambiental” analiza los acuerdos de cooperación con otros países para gestionar problemas medioambientales comunes y reducir los efectos nocivos de los impactos medioambientales. Debido al carácter transnacional de esta dimensión, la empresa multinacional concentra sus esfuerzos en encontrar legitimidad internacional en su gestión medioambiental. De esta forma, aunque existan países que no participen en acuerdos internacionales que traten de

proteger el medio ambiente, dichos pactos, acuerdos y convenios son tenidos en cuenta y aplicados en su integridad en todos los países en los que las empresas multinacionales actúan.

En definitiva, si existe una gran distancia institucional entre países referida a estas tres últimas dimensiones de los países, a la empresa multinacional le conviene dotar de coherencia y homogeneidad a sus políticas internas de gestión medioambiental (Christmann y Taylor, 2006). Por tanto, la conclusión que podemos extraer al respecto se apoya en la idea de que, para determinadas dimensiones, a dichas empresas les interesan más reforzar su reputación (Christmann, 2004), transparencia y legitimidad internacional (Kostova *et al*, 2008).

El presente trabajo conduce a interesantes reflexiones relacionadas con la distinta influencia que pueden ejercer las distintas dimensiones que integran el perfil institucional medioambiental de los países en el grado de estandarización medioambiental a lo largo de la red interna de las empresas multinacionales. En el marco de la teoría institucional, nuestros resultados apoyan trabajos previos que argumentan la necesidad de considerar diferentes dimensiones del perfil institucional de los países (Kostova, 1999; Kostova y Roth, 2002). Hasta ahora los estudios que versan sobre la gestión medioambiental en empresas multinacionales se centran en el análisis de las distintas legislaciones medioambientales nacionales (Rugman y Verbeke, 1998, Christmann, 2004). Aunque existen otros trabajos que sí consideran distintas dimensiones institucionales y su influencia en la gestión medioambiental de las organizaciones, estos se centran únicamente en un país (Hoffman, 1999). Por último, nos gustaría destacar que este trabajo pretende ayudar a los distintos grupos de interés a que puedan entender mejor el comportamiento medioambiental de las empresas multinacionales y controlar el impacto medioambiental de las mismas en los distintos entornos en los que actúan.

La principal limitación de nuestro estudio reside en que hemos evaluado el desempeño medioambiental de matrices y subsidiarias a través de las emisiones de sustancias nocivas vertidas al aire. Dicho indicador podría completarse con otras medidas indicativas del referido desempeño (vertidos al agua y a la tierra, tratamiento y aprovechamiento de los residuos). Finalmente, añadir que, pese a los numerosos esfuerzos de los gobiernos, los registros medioambientales nacionales son todavía incompletos y existe falta de uniformidad entre los mismos.

Para futuros trabajos de investigación, sería muy interesante incluir información medioambiental de subsidiarias ubicadas en países de Asia y África con el objeto de enriquecer el análisis transnacional y dar mayor robustez a los resultados obtenidos. Igualmente, resulta relevante encuadrar las distintas dimensiones medioambientales en las tres dimensiones tradicionalmente reconocidas por la teoría institucional: regulatoria, normativa y cognitiva (DiMaggio y Powell, 1983; Kostova y Roth, 2002). Por último, consideramos de interés profundizar en el papel que desempeña la pertenencia de la empresa multinacional a un determinado sector en su grado de estandarización medioambiental (Christmann, 2004).

Referencias bibliográficas

- [1] ANG, Z. Y MAASSINGHAM, P. (2007). "National culture and the standardization versus adaptation of Knowledge Management". *Journal of Knowledge Management*, 11/2, 5-21.
- [2] ARAGÓN-CORREA, J.A. (1998): "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment". *Academy of Management Journal*, 41/5, 556-581
- [3] BARLETT, C.A. Y GHOSHAL, S. (1989). Managing across borders: The transnational solution. Ed. *Harvard Business School Press*, Boston.
- [4] CAPITAL IQ. (2008). A division of Standard & Poor's. <http://www.capitaliq.com>. Fecha de acceso: Agosto 2009.
- [5] CHRISTMANN, P. (2004). "Multinational Companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization". *Academy of Management Journal*, 47/5, 747-760.
- [6] CHRISTMANN, P. Y TAYLOR, G. (2001). "Globalization and the environment: Determinants of firm self-regulation in China". *Journal of International Business Studies*, 32/3, 439-458.
- [7] CHRISTMANN, P. Y TAYLOR, G. (2002). "Globalization and the environment: Strategies for international voluntary environmental initiatives". *Academy of Management Executive*, 16/3, 121-135.
- [8] CHRISTMANN, P. Y TAYLOR, G. (2006). "Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation". *Journal of International Business Studies*, 37/6, 863-878.
- [9] DASGUPTA, S. HETTIGE, H. Y WHEELER, D. (2000). "What improves environmental performance? Evidence from Mexican industry". *Journal of Environmental Economics and Management*, 39, 39-66.

- [10] DIMAGGIO, P. Y POWELL, W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- [11] DOWELL, G., HART, S. Y YEUNG, B. (2000). "Do corporate global environmental standards create or destroy market value?" *Management Science*, 46/8, 1059-1074.
- [12] DREZNER, D. (2000). Bottom Feeders. Ed. *Foreign Policy*, 122/1, 64-73.
- [13] ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY INDEX (2005). Universidad de Yale y Universidad de Columbia (<http://www.yale.edu/esi>). Fecha de acceso: Agosto 2009.
- [14] GLADWIN, T.N. (1987). Environment, development, and multinational enterprises". *Multinational corporations, environment, and the third world*, Ed. Durham, *Duke University Press*, 3-34.
- [15] GRAY, W.B. Y SHADBEGIA, R.J. (1993). Environmental regulation and manufacturing productivity at the plant level. U.S. Department of Commerce. Ed. *Center for Economic Studies*, Washington, D.C.
- [16] HAIR, J.F., ANDERSSON, R.E., TATHAM, R.L. Y BLACK, W.C. (2008). "Multivariate analysis". Ed. *Prentice Hall*, Nueva York.
- [17] HOFFMAN, A.J. (1999). "Institutional evolution and change: Environmentalism and the US chemical industry". *Academy of Management Journal*, 42, 351-371.
- [18] KING, A.A. Y SHAVER, J. M. (2001). "Are aliens green? Assessing foreign establishments' environmental conduct in the United States". *Strategic Management Journal*, 22/11, 1069-1085.
- [19] KOSTOVA, T. (1999). "Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective". *Academy of Management Review*, 24/2, 308-324.
- [20] KOSTOVA, T. Y ZAHEER, S. (1999). "Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the Multinational Enterprise". *Academy of Management Review*, 24/1, 64-81.
- [21] KOSTOVA, T. Y ROTH, K. (2002). "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects". *Academy of Management Journal*, 45/1, 215-233.
- [22] KOSTOVA, T., ROTH, K. Y DACIN, M. (2008). "Institutional theory in the study of Multinational Corporations: A critique and new directions". *Academy of Management Review*, 33/4, 994-1006.

- [23] LEONARD, H.J. (1988). Pollution and the struggle for a world product: Multinational corporations, environment, and the struggle for international comparative advantage. Ed. *Cambridge University Press*, Cambridge.
- [24] MEYER, J. Y ROWAN, B. (1977). "Institutional organizations: Formal Structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology*, 80, 340-363.
- [25] OLIVER, C. (1997). "Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views". *Strategic Management Journal*, 18/9, 697-713.
- [26] POLITICAL ECONOMY RESEARCH INSTITUTE (PERI). http://www.peri.umass.edu/toxic100_index.
- [27] PORTER, M. Y VAN DER LINDE. (1995): "Green and competitive: Ending the stalemate". *Harvard Business Review*, 73/5, 120-134.
- [28] RAPPAPORT, A. Y FLAHERTY, M. (1992): "Corporate responses to environmental challenges: Initiatives by multinational management". Ed. *Quorum Books*, New York.
- [29] RONDINELLI, D. Y VASTAG, G. (1996). "International environmental standards and corporate policies: An integrative framework". *California Management Review*, 39/1, 106-122.
- [30] ROSENZWEIG, P. Y SINGH, H. (1991). "Organizational environments and the Multinational Enterprise". *Academy of Management Review*, 16, 340-361.
- [31] RUGMAN, A.M. Y VERBEKE, A. (1998). "Corporate strategy and international environmental policy". *Journal of International Business Studies*, 29/4, 819-833.
- [32] SCOTT, W.R. (1987). "The adolescence of institutional theory". *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.
- [33] SCOTT, W.R. (1995). Institutions and organizations. Ed. *Sage*, Londres.
- [34] STEWART, R. (1993). "Environmental regulation and international competitiveness". *Yale Law Journal*, 102, 2039-2106.
- [35] SZULANSKI, G. Y JENSEN, R.J. (2006). "Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer". *Strategic Management Journal*, 27, 937-957.
- [36] VERNON, R. (1992). "Transnational corporations: Where are they coming from, where are they headed?" *Transnational Corporations*, 1/2, 7-35.
- [37] WALTER, I. (1982). Environmentally induced industrial relocation to developing countries. Ed. *Environment and trade. Osmun Publishers*, Nueva York.

- [38] WESTNEY, E. (1993). Institutionalization theory and the Multinational Corporation. *Organization theory and the multinational corporation*. Ed. *St. Martin's Press*, Nueva York.
- [39] ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY INDEX 2005. Universidad de Yale y Universidad de Columbia (<http://www.yale.edu/esi>). Fecha de acceso: Agosto 2009.
- [40] YIP, G.S., JOHANSSON, J.K. Y ROOS, J. (1997): "Effects of nationality on global strategy". *Management International Review*, 37, 365-385.
- [41] ZUCKER, L. (1977): "The role of institutionalization in cultural persistence". *American Sociological Review*, 42, 726-743.
- [42] ZUCKER, L. (1983): Organizations as institutions. Ed. *S. Bacharach*, Greenwich.

Contribución de las Empresas Energéticas a los ODM. Debate Teórico y Evaluación Exploratoria de las Empresas Españolas en América Latina

Carmen Valor Martínez, *Doctora por la Universidad Complutense de Madrid, MBA por la Universidad Carlos III y MSc Business and Community por la University of Bath. Profesora de la Universidad Pontificia de Comillas (Departamento de Marketing) y Profesor Visitante en cursos de postgrado de varias universidades (UNED, Universidad Complutense de Madrid, y University of Bath). Miembro investigador de varias instituciones, desarrollando proyectos relacionados con la Responsabilidad Social de la Empresa. Miembro investigador de Observatorio de la RSC, Fundación Economistas Sin Fronteras y CECOD. Su investigación ha sido publicada en libros, actas de congresos y numerosas revistas científicas internacionales.*
cvalor@cee.upcomillas.es

Resumen

Este artículo analiza la contribución de las empresas españolas del sector energético a la consecución de los ODM en una muestra de países de América Latina. Se apoya en la propuesta de autores y organizaciones multilaterales de que la RSE puede servir como estrategia paraguas para guiar la contribución de la empresa a los ODM. Para ello, se ha diseñado una herramienta con 74 indicadores extraídos de las propuestas de Naciones Unidas, ONG y asociaciones empresariales, valorando el esfuerzo que hacen estas empresas en la consecución de cada indicador. Se concluye que las empresas españolas analizadas no están haciendo un esfuerzo deliberado y formalizado hacia la contribución de los ODM, lo que pone de manifiesto la distinta velocidad de desarrollo de la RSE en el Norte y en el Sur.

Palabras clave

Objetivos de Desarrollo del Milenio, empresa, pobreza, responsabilidad social corporativa, sector energético.

Abstract

This paper analyzes the contribution of Spanish oil and utility companies to the achievement of the Millennium Development Goals in a sample of Latin-American countries. It is grounded on the agreed principle that CSR may represent an umbrella strategy to orient the business contribution to the Goals. A 74-indicator tool was created, in order to assess the effort these companies were making to help achieve each Goal. These indicators were based on documents issued by UN, NGOs, and business associations, valuing the effort that these companies make towards each Goal. We conclude that Spanish companies are not making yet a deliberate and formalized effort towards the advancement of the Goals, which unveil that there are two speeds in CSR development in Northern and Southern countries.

Keywords

Millennium Development Goals, Business, poverty, Corporate Social Responsibility, oil and utility firms.

Introducción

En 2000, 189 países se comprometieron a eliminar la pobreza extrema, entendida esta en sus múltiples formas (ONU, 2000, A/RES/55/2). La estrategia para dar cumplimiento a este propósito se articula bajo los conocidos Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM en adelante). Pese a que los ODM son una estrategia política, se ha reiterado la necesidad de una alianza global para su cumplimiento, que incluye la participación y coordinación con las organizaciones de la sociedad civil y el sector empresarial. El informe final del Proyecto del Milenio de Naciones Unidas (2005) insta a la elaboración de estrategias en "estrecha colaboración con la sociedad civil y el sector privado nacional".

Quedan menos de diez años para llegar a la fecha límite y todos los informes apuntan a que no se cumplirán los Objetivos. Entre las razones ofrecidas para explicar por qué no (Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional, 2005; Proyecto del Milenio de Naciones Unidas, 2005), se hace alusión a la necesidad de involucrar de forma efectiva a las empresas, especialmente, a las grandes empresas multinacionales, tal como se recogía en el documento final de la Cumbre de Monterrey (A/CONF.198/11).

A pesar del ímpetu dado al tema por parte de las asociaciones empresariales como World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) e International Business Leaders Forum (IBLF), lo cierto es que la relación entre ODM y empresa es todavía un asunto poco tratado en la literatura y poco desarrollado en la práctica. Las encuestas muestran que los directivos no conocen esta estrategia global para acabar con la pobreza (Edelman et al, 2005). Solo 10 empresas (aproximadamente el 20% de las mayores empresas que publican informes de RSE) informan de cómo están contribuyendo a alcanzar los ODM en sus memorias de RSE o sostenibilidad (Sustainability, 2006).

Este artículo pretende analizar la contribución de las empresas españolas del sector energético a la consecución de los ODM en una muestra de países de América Latina. Aunque el acceso a energía no es, así expresado, uno de los Objetivos del Milenio, es indudable que el acceso a la energía supone el primer paso para el desarrollo económico de un país, contribuye al desarrollo social y debe garantizar el desarrollo medioambiental (WBCSD, 2005). Por tanto, la empresa energética tiene una especial responsabilidad respecto a los ODM. Este papel fundamental se explica por la relación entre acceso a la energía y reducción de la pobreza. El acceso a la energía facilita directa o indirectamen-

te, la consecución de los Objetivos y metas. Por ejemplo, contribuye de forma directa al ODM4 (reducir la mortalidad infantil) al mejorar la seguridad en el hogar y de forma indirecta al permitir elaborar comidas con mayores nutrientes (WBCSD, 2005).

Este artículo viene a rellenar un vacío metodológico. El objetivo último de este informe es proponer y testar una herramienta que sirva a poderes públicos, empresas y organizaciones de la sociedad civil para evaluar la contribución de la empresa del sector energético a la consecución de los ODM. Esta herramienta ha sido desarrollada específicamente para analizar la contribución de la empresa energética en varios países de América Latina; sin embargo, su elaboración se ha guiado por el principio de universalidad, tratando de que pueda ser aplicada, con las debidas modificaciones menores en su caso, a otros sectores y a otros continentes.

Este artículo se estructura como sigue. En primer lugar, se presenta los principales puntos del debate sobre RSE y desarrollo. En segundo lugar, se presentan los objetivos y metodología del trabajo. La tercera sección se dedica a los resultados. Finalmente, se exponen las conclusiones.

La potencial contribución de la empresa a los ODM

El debate sobre la contribución de la empresa a los ODM es paralelo al más antiguo sobre el papel de la empresa multinacional en el desarrollo del Sur. Este debate debe entenderse como un continuo, cuyos polos están representados por los que llamaremos “neoliberales” y “revolucionarios”.

Los “revolucionarios” entienden que la empresa multinacional tiene siempre y necesariamente un efecto negativo en los países del Sur: destrucción de empleo, alteración del capital social, corrupción, etc. Los neoliberales, al contrario, entienden que la contribución al desarrollo es siempre positiva. La entrada de empresas multinacionales en el Sur permite la creación de empleo, la creación de infraestructuras, desarrolla la formación de los empleados, etc. Por lo tanto, este grupo sostiene que la estrategia de “business as usual”, sin introducir ningún cambio en las operaciones, es, siempre, beneficiosa para el desarrollo. Esta es la postura del grupo de trabajo conocido como Proyecto del Milenio. Según el documento final de esta iniciativa (Proyecto Milenio de Naciones Unidas, 2005) no se requiere una orientación especial de la actividad de la empresa para conseguir las metas propuestas. Los autores del informe entienden que la mera presencia empresarial en un país del Sur supone una ayuda efec-

tiva para el cumplimiento de los Objetivos, simplemente porque contribuye al crecimiento económico, que es el motor del desarrollo.

Estas dos posturas han sido suficientemente analizadas en la literatura y no se volverá sobre ellas (ver, por ejemplo, Michael, 2003). Entre ambas, caben muchas posturas intermedias, que se caracterizan por establecer ciertas condiciones que la empresa debe cumplir para poder decir que sus operaciones benefician al Sur. Estas posturas intermedias serán analizadas con más detenimiento.

Representan una postura intermedia las asociaciones empresariales, como WBCSD o IBLF. Aunque tienen en común algunos puntos con la postura neoliberal (por ejemplo, cuando afirman que la empresa es buena para el desarrollo y el desarrollo es bueno para la empresa, WBCSD, 2005), lo cierto es que entienden que la mejor contribución de la empresa al Desarrollo se deriva de ser responsable y rentable (IBLF, 2005). Según el WBCSD (2005) no basta con hacer lo de siempre (crear empleo, pagar impuestos, ofrecer productos y servicios). Es preciso encontrar soluciones creativas a los problemas de las comunidades donde la empresa trabaja, cooperando con las organizaciones locales de la sociedad civil, los gobiernos y los financiadores multilaterales y bilaterales.

Están también en una posición intermedia los organismos intergubernamentales. Así, por ejemplo, la Comisión para el Desarrollo del Sector Privado (2004), grupo de trabajo impulsado por el PNUD, sostiene que, aunque un sector privado dinámico (formado tanto por empresas multinacionales como por empresas locales) es clave para reducir la pobreza, no siempre la actividad empresarial conduce al desarrollo económico, ya que depende de cómo se realice en la práctica esa actividad. Así, en su informe señala los riesgos derivados del poder de las grandes empresas, especialmente cuando no existe un marco regulatorio fuerte: la creación de barreras anti-competencia, poner frenos al desarrollo de mercados financieros que puedan nutrir a las empresas locales, o el aprovechamiento de la corrupción local para reforzar su posición de poder.

Otros documentos de Naciones Unidas hacen referencia también al modelo de gestión empresarial que se conoce como modelo sostenible o responsabilidad social de la empresa o *triple bottom line*. Esta premisa de responsabilidad social de la empresa se mencionaba ya en el plan de acción para la consecución de los Objetivos del Milenio aprobado en Johannesburgo: se proponía la RSE como una de las herramientas para conseguir una globalización más justa

y equitativa¹. En el mismo sentido, el Banco Interamericano de Desarrollo llega a decir que la “RSC es, por naturaleza, desarrollo realizado por el sector privado y resulta el complemento perfecto de los esfuerzos que realizan gobiernos y organizaciones multilaterales” (2004, citado por Jenkins, 2005: 525).

También otros organismos intergubernamentales, como la OCDE o la Unión Europea, hablan de la RSE como la principal forma de contribución de la empresa a la consecución de los Objetivos y Metas del Milenio. La OCDE cita los Principios-Guía para Empresas Multinacionales como marco normativo que pueden utilizar las empresas. La Unión Europea (Comisión Europea, 2005), en el documento síntesis presentado a la Cumbre de Naciones Unidas de 2005, formulaba recomendaciones específicas que ayudarían a conseguir las metas propuestas. Una de estas, dirigida a conseguir el ODM7-M9, hace especial referencia a la empresa: fomentar la responsabilidad social y medio ambiental de la empresa, tanto a nivel europeo como internacional. Así, se hace referencia específica a la RSE como marco o sistema de gestión. Las empresas que adopten este marco estarán haciendo una contribución eficaz y directa al Objetivo 7 y, de forma indirecta, a los demás Objetivos. También la última Comunicación sobre RSC (COM (2006) 136 final) recogía la RSE como instrumento para conseguir los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en estos términos: “la Comisión seguirá fomentando la RSE en todo el mundo con miras a aumentar al máximo la contribución de las empresas a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas” (p. 8).

En consecuencia, la postura intermedia defiende la RSE como condición para que la empresa pueda hacer una contribución efectiva a la reducción de la pobreza. Con todo, esta postura no está exenta de críticas. Hay varios problemas esenciales en la utilización de la RSE como estrategia paraguas para conseguir que la actividad de la empresa multinacional suponga una contribución efectiva a los ODM.

En primer lugar, no hay acuerdo sobre lo que significa RSE y qué obligaciones cabe incluir bajo esta denominación (Blowfield y Frynas, 2005; Sharp, 2006). La falta de acuerdo implica que determinadas obligaciones económicas de la empresa en países del Sur están ausentes del discurso y no son mencionadas en los principales estándares sobre RSE. Así, no hay mención a aspectos como precios de transferencia (*transfer pricing*), paraísos fiscales, evasión de impuestos o abuso de poder de mercado (Blowfield, 2005; Jenkins, 2005).

¹ Opinión del Consejo Europeo Económico y Social, SOC/192 “Information and measurement instruments for CSR in a globalised economy”, Bruselas, 8 de junio de 2005.

Sin embargo, Blowfield y Frynas (2005) entienden que, pese a que se utiliza el término RSC como término paraguas, se pueden encontrar tres rasgos comunes y compartidos por todos los agentes: que la empresa es responsable de los impactos producidos en la sociedad y en el medio ambiente, más allá de lo establecido por ley y más allá de la responsabilidad individual de sus trabajadores; que la empresa es responsable del comportamiento de otras empresas que intervienen en su cadena de valor (por ejemplo, proveedores); que la empresa tiene que manejar su relación con la sociedad, en sentido amplio, sea por razones comerciales o sea para crear valor para la sociedad.

Por otro lado, cuando se habla de RSE en el contexto de desarrollo se dan, también, dos ausencias destacables. Aunque se utiliza el término “pobreza” o “desarrollo”, no se define (Prieto-Carrón y cols. 2006; Sharp, 2006). En segundo lugar, no se admite o, por lo menos, no se reflexiona sobre una posible relación causa-efecto entre la empresa y la pobreza. Se presenta la pobreza como un problema local y la marginalidad como un efecto residual, que la empresa puede tratar de paliar, pero no se fomenta el análisis del origen o de sus dimensiones estructurales, y el papel que juega la empresa en cada una de ellas. Como consecuencia, existe el peligro de que la RSC se utilice para reforzar la idea de que para cada problema complejo hay una solución simple, idea que no resulta de aplicación en los países del Sur (Blowfield y Frynas, 2005). En el debate actual sobre RSC y desarrollo no se valora si la pobreza es estructural. Si es así, si no es solo una cuestión de capacidades, acceso a recursos o a oportunidades, entonces, es poco probable que la RSC pueda ser una solución (Blowfield, 2005). Todo lo más las empresas podrían asumir su responsabilidad en la restitución de las víctimas y contribuir de forma activa en la rehabilitación social y económica (Fig, 2005).

También en el contexto de desarrollo, Sharp (2006) pone de manifiesto los problemas que genera la noción de *stakeholder*. En los años 80, el derecho al desarrollo estaba unido a la idea de ciudadano. Esta noción se ha modificado en el discurso sobre RSC, ya que ahora está unido a la noción de *stakeholder*. Por lo tanto, no todos los ciudadanos tienen derecho al desarrollo, sino los que se ven afectados o afectan las operaciones de la empresa. Así, el hecho de ser un ciudadano no es garantía suficiente como para que cuenten contigo en cualquier tipo de desarrollo (Sharp, 2006: 217). Este cambio, unido a la despolitización del discurso (dar por supuesto que los gobiernos no pueden o no quieren hacer políticas eficaces de desarrollo) tiene necesariamente consecuencias negativas, ya que se minan las bases legales y morales que orientaban la intervención.

En segundo lugar, critican las organizaciones sociales que el discurso sobre RSC se presente como ideológicamente neutro, cuando, en la práctica, está enmarcado en el discurso neoliberal o *Business case* (Cuesta de la y Valor, 2004). Como resultado, en el discurso sobre la RSC no se discuten algunas de las premisas de la lógica del sistema, tales como la rentabilidad como principal objetivo de la empresa, la propiedad privada como derecho sin límites, etc. Esta “supuesta neutralidad” de la RSE tiene importantes consecuencias al utilizarla como guía para determinar la contribución de la empresa al desarrollo, porque estos principios que no se cuestionan, suelen verse como prioritarios a otros valores o normas y porque pueden no ser compartidos, o peor, ser rechazados por los supuestos beneficiarios de los programas de RSC en los países en desarrollo. Según Blowfield (2005) al introducir *de facto* el tema de la justicia social en el discurso de la RSC, “estamos dejando que empresarios definan qué es y qué no es justicia” (p. 521). Y añade que esta es la principal crítica a la RSC desde las organizaciones sociales: que la RSE no permite reflexionar sobre cuestiones estructurales relacionadas con el sistema económico; al contrario, toma esos principios (los principios neoliberales) como no negociables y toca solo aquellos aspectos que las empresas pueden aceptar como negociables.

En tercer lugar, está el problema de la “acientificidad” de esta teoría. Aunque muchas organizaciones mantienen que la RSC es buena para el desarrollo y para el negocio, lo cierto es que esta premisa no se sostiene con la evidencia empírica, porque no la hay (Blowfield y Frynas, 2005; Prieto-Carrón y cols., 2006). Como mucho, se puede hacer mención a casos de estudio. Estos casos de estudio no son válidos como evidencia para apoyar las teorías, ya que este tipo de análisis se centran en una dimensión de la RSC y la analizan en unas condiciones socio-temporales específicas, aunque muchas veces sin poner en relación el caso con la estructura económica y política en la que se desarrolla, lo que no permite hacer generalizaciones (Hamann, 2006; Prieto-Carrón y cols., 2006). Hay pocos estudios que midan el impacto de las iniciativas de RSC en el desarrollo del Sur, especialmente, su impacto en las comunidades más desfavorecidas. De forma más general, no hay suficientes estudios sobre el impacto de la inversión extranjera directa en la reducción de la pobreza (Jenkins, 2005; Prieto-Carrón y cols., 2006). Enfocar la RSC como una estrategia que repercute positivamente en la cuenta de resultados lleva a ignorar determinados asuntos que, sin embargo, condicionan el desarrollo de las comunidades del Sur (Prieto-Carrón y cols., 2006; Sharp, 2006). La argumentación de que ser responsable es bueno para el negocio no se sostiene al hablar del Sur y, a veces, tampoco en el Norte (Michael, 2003). Hamann (2006) llama la atención sobre la falta de estudios que prueben la relación causa-efecto entre RSC y rentabilidad en países en desa-

rollo. Jenkins (2005) va más allá y afirma que no solo no hay estudios, sino que teóricamente resulta difícil justificar el beneficio económico que puede obtener la empresa en el corto plazo por contribuir a erradicar la pobreza. La prueba irrefutable de que no hay esa conexión, dice Kapelus (2002), es que las empresas no son responsables en el Sur. Si verdaderamente se derivaran beneficios económicos, ninguna empresa violaría los derechos humanos o contaminaría, porque eso afectaría negativamente a la cuenta de resultados.

Finalmente, se menciona el problema de la agenda oculta. Muchos autores entienden que cuando la empresa realiza determinadas iniciativas no está tratando de reducir la pobreza, sino de mejorar su reputación. En palabras de Newell (2005: 586): “la mayoría de las iniciativas de RSC no están orientadas al problema de la pobreza y la exclusión social. Se dirigen a conseguir objetivos menos ambiciosos de mejora de los resultados financieros y gestión de la reputación” (en términos similares Michael, 2003).

Algunas investigaciones parecen confirmar esta creencia. Varios informes de organizaciones sociales e investigadores (Christian Aid, 2004; Fig, 2005; Oxfam, 2006) muestran que mientras ciertas multinacionales se esfuerzan por implantar sistemas RSC en el Norte, donde quizá sí existan incentivos de mercado para hacerlo, su comportamiento en el Sur no responde a los mismos estándares. Una razón para explicar esta esquizofrenia empresarial es la falta de presión de los *stakeholders* del Sur (tanto las comunidades locales, como los medios de comunicación o los gobiernos), por su falta de poder (Fig, 2006; Hamann, 2006; Sharp, 2006; Prieto-Carrón y cols., 2006).

En consecuencia, aunque los organismos multilaterales sostienen que la RSC puede ser una vía para que la empresa, especialmente la empresa multinacional, contribuya a la consecución de los ODM en los países del Sur en los que opera, lo cierto es que no todo vale. Como ponen de manifiesto varios autores, es preciso que la RSE cumpla con determinados requisitos antes de poder afirmar que va a suponer una contribución.

Objetivos y metodología

En este contexto, esta investigación tiene como fin último crear y testar una herramienta que permita evaluar la contribución de la empresa energética a la consecución de los ODM en países del Sur. Se pretende verificar si el diseño actual de estrategias de RSC puede suponer una contribución positiva al desarrollo en países del Sur.

Indicadores. Los indicadores se han identificado y construido a partir de los documentos guías propuestos por los organismos del sistema de Naciones Unidas, asociaciones empresariales, autores académicos y organizaciones de la sociedad civil (Comisión para el Desarrollo del Sector Privado, 2004; Dutch Sustainability Research, 2005; Forstater et al, 2002; GRI, 2004; Nelson y Prescott, 2003; Shell Foundation, 2005; Naciones Unidas, 2001 y 2003; WBCSD, 2005), tratando de ganar en legitimidad.

La herramienta se ha estructurado siguiendo los Objetivos del Milenio. Siguiendo el modelo de Dutch Sustainability Research (2005) cada Objetivo ha sido desglosado en sub-objetivos. Los indicadores se vinculan a cada uno de los Objetivos. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que hay una relación entre Objetivos, ya que un proyecto o iniciativa puede suponer una contribución a varios ODM. Esta relación entre Objetivos presenta dificultades a la hora de asignar los indicadores a uno u otro. No se ha permitido la inclusión de indicadores que contribuyen de forma indirecta a la consecución de un Objetivo, ni la duplicación de indicadores; así, cada indicador se ha asignado a un único Objetivo, el más relevante. La tabla siguiente muestra el tipo de dimensiones que se han asociado a cada ODM.

Tabla 1. Dimensiones de la RSC asociadas a cada indicador

ODM 1 (erradicar la pobreza extrema y el hambre)	Creación de empleo, formación, respeto a los derechos laborales por la empresa y proveedores, comercio con empresas locales, creación de infraestructura, orientación a la base de la pirámide.
ODM 2 (educación primaria universal)	Prohibición del trabajo infantil para empresa y proveedores, sensibilización y ayudas para la escolarización de hijos de empleados.
ODM 3 (igualdad de género y empoderamiento de la mujer)	No discriminación, igualdad de oportunidades, políticas de conciliación, apoyo a iniciativas de empoderamiento.
ODM 4 (reducir la mortalidad infantil)	Sistemas complementarios de salud para empleados.
ODM 5 (salud materna)	Sistemas de salud y seguridad en el trabajo, sistemas de prevención en el puesto de trabajo especialmente orientados a la mujer.
ODM 6 (VIH/SIDA, tuberculosis y otras enfermedades infecciosas)	Sistemas específicos de prevención y/o curación para empleados y familiares, apoyo a enfermos y/o familiares.
ODM 7 (sostenibilidad medio ambiental)	Reducción de ineficiencias, protección de la diversidad, lucha contra el cambio climático, tecnología y mejoras en tugorios.
ODM 8 (alianza global para el desarrollo)	Lucha contra la corrupción, prácticas anti-competitivas, cooperación con estándares internacionales, transparencia, participación de los empleados y los demás <i>stakeholders</i> en los procesos de toma de decisiones.

Estructura

La herramienta se ha estructurado basándose en la propuesta de Nelson y Prescott (2003), según la cual se distinguen cuatro formas de contribución de la empresa. La primera forma de contribución hace referencia a las contribuciones derivadas de la mera presencia empresarial. Siguiendo el modelo de Dutch Sustainability Research (2005) y la opinión de los autores recogida en el epígrafe anterior, no se tendrá en cuenta esta forma de contribución, dado que la mera presencia empresarial no supone, *per se*, un esfuerzo por conseguir los ODM. La segunda forma de contribución consiste en la gestión responsable de las operaciones empresariales. Estas iniciativas son las que deben tener mayor peso porque son las que, de acuerdo con la documentación analizada, garantizan en mayor medida la consecución de los Objetivos.

En tercer lugar, encontramos la filantropía empresarial. Estas actividades pueden suponer una contribución eficaz para el cumplimiento de las Metas. Sin embargo, como señalaba Comisión para el Desarrollo del Sector Privado del PNUD (2005), la estrategia de acción social no supone una forma sostenible de contribución para la reducción de la pobreza, por lo tanto su peso debe ser menor. De la misma forma, otras instituciones y autores (Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional, 2005²; Reisen, 2004 [3])³ alertan del peligro de contar con las donaciones empresariales como vía de financiación para el desarrollo. En primer lugar, las donaciones voluntarias se ejecutan de forma fragmentada, sin estar alineada con las prioridades nacionales. Este riesgo es especialmente relevante en el caso de donaciones empresariales, ya que se orientan a conseguir objetivos sociales y empresariales, lo que puede llevar a favorecer necesidades que no son las urgentes de la comunidad local. Por tanto, se aconseja que las donaciones estén alineadas con los programas de desarrollo local. En segundo lugar, las donaciones privadas que se movilizan en situaciones de emergencia no cuentan con una arquitectura de apoyo, lo que lleva a que entre más dinero del que se puede gastar en la comunidad. Este *superavit* puede llevar a despilfarros o a corrupción. En tercer lugar, los cambios locales exigen un enfoque a largo plazo. Por todo ello se mantiene la importancia de las fuentes privadas de financiación al desarrollo, pero logrando enfoques y mantenimientos de inversión a largo plazo, armonizados con las prioridades establecidas en los programas oficiales de desarrollo.

Finalmente, la empresa puede contribuir mediante actividades de divulgación, *lobby* o diálogo con poderes públicos tendentes a apoyar políticas públicas

² DC2005-0008/Add. 1, [http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/20449410/DC2005-0008\(E\)-Fin-Mod%20Add1.pdf](http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/20449410/DC2005-0008(E)-Fin-Mod%20Add1.pdf) (acceso 15 de abril de 2007).

³ <http://www.oecd.org/dataoecd/61/2/30880682.pdf> (acceso 15 de abril de 2007).

o privadas encaminadas a conseguir o crear el clima propicio para conseguir los ODM. Es difícil medir el esfuerzo y el resultado asociado a estas iniciativas de *lobby* y divulgación. Por tanto, no se tendrán en cuenta.

La herramienta final está formada por 74 indicadores, de los que 48 están asociados a la gestión responsable de las operaciones (operaciones empresariales) y 26 a la acción social de la empresa. Para calcular la puntuación de esfuerzo, se ha dado distinto peso a la calificación obtenida en operaciones empresariales (80%) que a la calificación de filantropía empresarial (20%).

Cálculo del esfuerzo

Se ha utilizado una escala ordinal de 6 posiciones, desde 0 (no hay información) hasta 5 (la empresa cuenta con una declaración formal y un sistema de gestión que ha dado lugar a resultados). A diferencia del modelo presentado por Dutch Sustainability Research (2005), el grado de esfuerzo de la empresa ha sido capturado en la escala de medición de los indicadores, no en ciertos indicadores. Esto facilita la interpretación de los resultados, toda vez que al ver la puntuación por indicador o total por sub-objetivo/objetivo se puede saber con qué grado de profundidad se está comprometiendo la empresa en la consecución de este Objetivo.

Tabla 2. Escala utilizada

0	Inexistente	No hay evidencia de que haya esfuerzo por parte de la empresa para conseguir este indicador.
1	Incidental	La acción de la empresa para conseguir este indicador es incidental, no deliberado.
2	Informal	El esfuerzo de la empresa para conseguir este indicador es deliberado, pero no está formalizado (elevado a una política formal).
3	Formal	El esfuerzo de la empresa para conseguir este indicador es deliberado y está formalizado y se dispone de un sistema de gestión para la obtención de resultados.
4	Internalizado	El esfuerzo de la empresa para conseguir este indicador es deliberado y está formalizado y se dispone de un sistema de gestión para la obtención de resultados.
5	Resultados	El esfuerzo de la empresa para conseguir este indicador cumple con las condiciones anteriores y ha dado lugar a resultados observables.

Para evaluar el esfuerzo de la empresa hacia la consecución de los ODM se ha utilizado únicamente información emitida por la propia empresa; en concreto, informes anuales, informes de RSC, páginas web locales y notas de prensa emitidas referidas al año 2005. Sin embargo, es preciso tener en cuenta el posible sesgo derivado del uso de esta información. Como han puesto de manifiesto

varios estudios (Observatorio de la RSC 2005 y 2006; Pleon, 2005; Urminsky, 2003), la empresa tiende a dar una visión no neutral de los impactos de su actividad. En consecuencia, la lectura de la información facilitada por la empresa puede sobre-representar el esfuerzo realizado en la consecución de alguno de los Objetivos, ya que la empresa no informa de los resultados negativos.

Además, se ha presentado el problema de la falta de información. Según la escala utilizada, se ha tratado la falta de información como 0. Esto puede llevar a pensar que favorece a la empresa la no transparencia, antes que el reporte de impactos negativos.

Muestra de empresas y países

La herramienta fue testada con una muestra de empresas españolas (Endesa, Gas Natural, Iberdrola, Repsol-YPF y Unión Fenosa) que operan en tres países de América Latina (Argentina, México y Colombia). En total, se tuvieron en cuenta 11 unidades de análisis.

Tabla 3. Descripción de las empresas analizadas.

Nombre empresa	Formas de energía que comercializa en América Latina	Número de países de América Latina donde tiene presencia	Número de empleados	Facturación global (en Mill. €)	Índices éticos
ENDESA	Electricidad	Argentina (G, T), Colombia (G, T)	27.204	18.229	Dow Jones Sustainability World Index Pacific Sustainability Index ASPI Eurozone
GAS NATURAL	Gas	Argentina (T), Colombia (T), Mexico (T)	6.717	8.527 (net)	Dow Jones Sustainability World and Stoxx Index Footsie4Good
GRUPO IBERDROLA	Electricidad	Mexico (G)	17.184	11.738	Dow Jones Sustainability World and Stoxx Index Pacific Sustainability Index
REPSOL-YPF	Petróleo y derivados, electricidad, gas	Argentina (G, T), Colombia (G), Mexico (G)	35.909	51.545	Footsie4Good
GRUPO UNION FENOSA	Electricidad	Colombia (G, T), Mexico (G)	16,893	6.098	

Resultados

En primer lugar es preciso recordar que solo se ha tenido en cuenta la información encontrada en 2006. Por lo tanto, los resultados deben ser entendidos como una representación de la situación en ese momento, no como un estado de situación hoy. En los resultados se han agregado todas las filiales locales en una sola. Así se habla, por ejemplo, de "Endesa Colombia", aunque no exista ninguna empresa específica con esa denominación. La información sobre "Endesa Colombia" resulta de combinar la información sobre las filiales locales dedicadas a la generación y comercialización de energía. En ocasiones se disponía de información de una de las filiales, pero no de todas. El no disponer de información completa impide otorgar la puntuación máxima. Cuando se conocía, se ha valorado la representatividad de la información (el porcentaje de participación en la filial o el porcentaje de ingresos o activos que supone esa filial) a la hora de valorar la información.

En los resultados agregados se han utilizado dos únicos indicadores de tendencia central: la moda y la mediana. Ambos son los estadísticos aconsejables cuando se utiliza una escala ordinal, como es este caso. Al analizar la puntuación global, se observa que las empresas están haciendo esfuerzos no formalizados para conseguir los Objetivos. De forma agregada, las empresas no logran alcanzar ni el punto medio de la escala. La puntuación máxima se logra para el Objetivo 7 (sostenibilidad medio ambiental), siendo el esfuerzo para la consecución de los demás Objetivos próximo a 1 (incidental) o inexistente (para los Objetivos 4 y 6). Para los Objetivos 1 y 8 no ha sido posible ofrecer una única moda, porque había más de una.

Por eso, tomando la mediana como medida de resumen, se observa que las empresas están haciendo esfuerzos deliberados no formalizados para conseguir los Objetivos 7 y 8. Le siguen, en orden de importancia, los Objetivos 1, 2 y 5, que evidencian esfuerzo incidental, no deliberado. Por último, no hay evidencia de esfuerzo para la consecución de los Objetivos 3, 4 y 6.

Ahondando en las políticas desarrolladas, se observa que dentro del Objetivo 1 (erradicar la pobreza), hay más acciones en relación a la protección de los derechos laborales básicos, que las dirigidas al fomento de la empleabilidad o la contratación de minorías excluidas. Con todo, la referencia es más a un compromiso, sin que haya evidencias de resultados, ya que muchas empresas no ofrecen datos de empleados afiliados a sindicatos o participación de los empleados en negociaciones colectivas. Tampoco hay referencias a los salarios que perciben los empleados

Es también destacable que aunque la mayoría de las filiales de comercialización cuentan entre sus clientes con los segmentos más pobres del país, no hay una política específica para ellos. Con carácter general, se evidencia la falta de modelos de negocio orientados a la base de la pirámide, cuando, según la literatura analizada, este tipo de políticas podrían ser, además de una forma principal de contribuir al Objetivo 1, una oportunidad comercial para las empresas analizadas. Con todo, se mencionan algunos proyectos localizados, implantados por las empresas analizadas (es el caso de ENDESA Argentina, Gas Natural Argentina, Unión Fenosa Colombia).

Igualmente, respecto a la creación de tejido empresarial es más frecuente la mención a que los proveedores cumplen con los derechos laborales básicos que a los salarios y beneficios que estos proveedores pagan a sus empleados o a las condiciones contractuales que mantienen con ellos. Tampoco se hace referencia a si existe una política explícita de contratación con proveedores locales, condición imprescindible para garantizar el crecimiento económico del país y la distribución de la riqueza.

En relación al Objetivo 2 (educación universal), la mayoría de las empresas dan algún tipo de ayuda a sus empleados. Sin embargo, estas varían mucho, yendo desde la entrega de un kit escolar, hasta becas de escolarización, pasando por desarrollo de oferta educativa generalista (no orientada al negocio) en la empresa (caso del programa Escuela en Planta de Gas Natural Argentina).

La lucha contra la discriminación (Objetivo 3) es un compromiso explícito de todas las empresas. El sector energético se caracteriza por una fuerte presencia masculina, influida por factores culturales que escapan al control de la empresa. Todas las empresas que ofrecían información sobre este punto muestran discretos avances en el porcentaje de mujeres contratadas. Sin embargo, en la mayoría de las unidades de análisis, no hay evidencias de políticas y acciones específicas dirigidas a evitar la discriminación en el puesto de trabajo o la violencia contra la mujer (por ejemplo, para evitar el acoso sexual). Hay programas de conciliación pero todavía son débiles. No hay evidencia de que las acciones implantadas sean las reclamadas por los empleados.

En relación al Objetivo 4 (mortalidad infantil), el Objetivo 5 (mortalidad materna) y el Objetivo 6 (SIDA, tuberculosis y otras enfermedades) las empresas colaboran extendiendo los seguros de salud a los familiares de empleados. También aquí las prestaciones varían, ya que no se sabe si estos beneficios alcanzan a todos los empleados o los porcentajes de cobertura. Tampoco hay

mención a planes o productos específicos dirigidos a hospitales o centros de salud, o a colectivos afectados por enfermedades de transmisión, ni se suele incluir en los sistemas de previsión dirigidos a empleados, charlas de formación sobre prevención de enfermedades infantiles.

Todas las empresas disponen de programas de prevención de riesgos laborales y de certificación en salud y seguridad en el trabajo (OHSAS 18001) (en ocasiones, es un requisito para los proveedores), aunque no siempre hayan dado lugar a resultados positivos (es decir, descenso en el número o gravedad de accidentes). En cuanto a la mujer, sólo algunas empresas (por ejemplo, Gas Natural Argentina) incluyen acciones específicas dirigidas a este colectivo (por ejemplo, prevención del cáncer de mama). Algunas empresas señalan que los planes de prevención los elabora Recursos Humanos atendiendo a las necesidades específicas. No está claro que los empleados participen en la elaboración de esos planes. Aunque hay algunas excepciones, no se indica si se ofrecen prestaciones adicionales en los seguros que pudieran mejorar la salud materna (por ejemplo, cobertura total en caso de partos, ampliación del periodo de baja para favorecer la lactancia materna, ayudas económicas en caso de partos, etc.).

Es quizá en el Objetivo 7 (sostenibilidad medio ambiental) donde se pone de manifiesto la estrategia de evitación de riesgos que mencionábamos antes. Todas las empresas disponen de políticas para reducir las emisiones, favorecer la eficiencia energética y han suscrito estándares en esta materia (frecuentemente, ISO 14000 y EMAS). Sin embargo, son pocas las unidades de análisis que están implantando energías limpias y renovables y las que se comprometen con la protección de la biodiversidad, más allá de la restauración de los daños causados a las comunidades locales. Con algunas excepciones de alumbrado público, no suele haber planes o proyectos específicos para habitantes de tugurios o para la mejora de las condiciones de vida en ellos.

Por último, en relación al Objetivo 8 (alianza mundial para el desarrollo), todas las empresas están adheridas al Pacto Mundial, aunque no siempre muestran evidencia de estar cumpliendo los compromisos. Aunque uno de los compromisos adoptados al adherirse al Pacto Mundial es colaborar con las iniciativas de Naciones Unidas, ninguna hace referencia a los ODM en la documentación analizada. En 2006, las empresas del Foro de Reputación Corporativa lanzaron la campaña "Un mundo mejor para Joana". Esta campaña tiene como objetivo sensibilizar a los consumidores, empleados y otros *stakeholders* de las empresas del Foro en relación a los ODM y la pobreza en el mundo. Sin embargo, las

empresas no se comprometen explícitamente a realizar acciones para contribuir a la consecución de los ODM.

Tampoco hay políticas específicas para evitar y combatir la corrupción, más allá de una declaración formal de adherencia al décimo principio del Pacto Mundial. Sin embargo, la industria energética es una de las más afectadas por la corrupción. Según Transparency International (2002), las empresas de gas y petróleo ocupaban el tercer puesto en el ranking de probabilidad de ocurrencia de corrupción, y las de electricidad el sexto puesto de 17 sectores analizados con mayor incidencia de corrupción. Además, estos dos sectores aparecen en las mismas posiciones en cuanto a la magnitud de la corrupción (esto es, donde los pagos eran más altos). Sin embargo, aunque el riesgo es grande, no hay evidencias de políticas y procesos de evitación ni de promoción de la buena gobernanza.

Uno de los arrastres positivos derivados de la inversión extranjera directa es la transferencia tecnológica. Las empresas citan algunos proyectos realizados en colaboración con Universidades, pero no hay evidencia de planes específicos para fomentar la transferencia en las comunidades locales.

En cuanto a la participación de empleados y otros *stakeholders* en la toma de decisiones, se mencionan sobre todo canales unilaterales (también llamados *one way*) (el único canal *two way* es desayunos con la gerencia y no se conoce a cuántos empleados afecta). No hay evidencias de institución de procesos de diálogo con las partes afectadas. Tampoco se observa que los resultados de esos procesos de diálogo, aunque sean informales, haya alimentado el diseño de estrategias.

Por último, todas las empresas publican memorias de RSC en España, donde recogen información de todas las filiales. Estos datos suelen ser incompletos para las filiales del Sur, haciendo referencia a algunos países o a algunas unidades de negocio. Muchos indicadores GRI no se recogen en los países del Sur. Sólo ENDESA publica memorias separadas en Colombia, aun cuando estas no tienen el nivel de desglose y profundidad que tiene la memoria publicada en España.

Conclusiones

Es evidente que las empresas españolas analizadas no están haciendo un esfuerzo deliberado y formalizado hacia la contribución de los ODM. El esfuerzo varía mucho según el Objetivo pero, en general, no suele pasar del estadio "deliberado". Es claro que hay una correspondencia entre esta valoración y el estado de desarrollo de la RSC a nivel interno. Siguiendo la propuesta de Waddock y Boldwell (2007), las empresas del sector energético se encuentran en el estadio

de “inspiración”, y solo en algunas dimensiones han pasado al estadio de “incorporación”, formalizando planes y políticas que han dado lugar a resultados.

Al analizar la información de la empresa, se puso de manifiesto las distintas velocidades de desarrollo de la RSC en España y en países del Sur. Teniendo en cuenta la actividad en España, muchos de los indicadores valorados en este estudio habrían obtenido puntuaciones máximas. Sin embargo, las filiales en el Sur no disponían de planes sistematizados y no era posible encontrar información que evidenciara los resultados. Se observa también que las buenas prácticas realizadas en un país o por una unidad de negocio no son siempre replicadas en otras filiales/unidades de negocio.

Aquí están ocurriendo dos fenómenos. Por un lado, los sistemas de información internos en España están más desarrollados que los de las filiales. Es indudable que recuperar ciertos datos tiene un coste; sólo si ese coste está justificado por una demanda de los *stakeholders*, la empresa lo incluirá en su sistema de información. Así que se puede concluir que no hay demanda de información. Pero también es cierto, y así lo han puesto de manifiesto numerosos estudios, que la empresa tiende a presentar la información de forma no neutral, destacando los resultados positivos y ocultando los negativos. Probablemente las dos razones expliquen conjuntamente la falta de información sobre políticas y resultados.

Además, todo el sistema de gestión de RSC está más avanzado en el Norte que en el Sur. En el Norte hay incentivos para que la empresa implante tales sistemas. En el Sur, hay urgencia de sistemas de RSC, pero no incentivos. Hay un fuerte desequilibrio entre incentivos y necesidad que debe ser corregido si queremos acabar con la pobreza.

Resulta chocante, además, que las empresas analizadas estén en índices bursátiles éticos y ocupen, en algunos casos, las primeras posiciones en los *benchmark best in class*. No hay relación entre este buen desempeño aparente y los pobres resultados obtenidos en este estudio. Esta diferencia se explica por la construcción de los índices. Las agencias de *social rating* otorgan la puntuación a la empresa basándose en los resultados de su matriz principal, no de las filiales en países del Sur. Sólo se tienen en cuenta graves escándalos de derechos humanos en el Norte. Así, el analista puede dar una buena puntuación a la empresa en materia laboral porque, entre otros factores, la empresa tenga un plan de conciliación laboral-personal. Sin embargo, este estudio ha permitido poner de manifiesto que la puntuación se otorga sin tener en cuenta si todas sus filiales en países del Sur cuentan también con un plan análogo y con análogos derechos.

La empresa energética española en los países analizados de América Latina está más orientada a minimizar las externalidades negativas derivadas de sus actividades empresariales que a potenciar impactos positivos. Se observa una estrategia de evitación antes que de promoción de los *arrastres* positivos, uno de los potenciales beneficios de la inversión extranjera directa. Lo criticable para la mayoría de las empresas analizadas y la mayor parte de las unidades analizadas es la ausencia de políticas, antes que los resultados negativos.

Por otro lado, no parece que la ASE esté generando resultados económicos y sociales. Se colabora con varias actividades, pero en la memoria no se explica el alcance de la colaboración de la empresa, la descripción del proyecto y, lo más importante, los resultados sociales que se derivan del mismo. Salvo raras excepciones, no parece que haya un plan sistematizado para la mejora de las comunidades locales, sino acciones aisladas, no orientadas a problemas estructurales, y muchas de ellas sin continuidad. No hay evidencia tampoco que las acciones estén alineadas con las prioridades del país ni con los planes de desarrollo local. Tampoco hay evidencias de que las acciones elegidas resulten de procesos de diálogo con representantes locales, en los que se subraye la urgencia o la necesidad de atacar esas causas.

En conclusión, este estudio pone de manifiesto la necesidad de sensibilizar a la empresa sobre la estrategia global de lucha contra la pobreza. Las empresas desconocen la existencia de esta estrategia y la necesidad de aunar esfuerzos para conseguir el objetivo propuesto en 2015. Naciones Unidas cuenta con iniciativas dirigidas a sensibilizar a ciudadanos, pero no existe ninguna iniciativa específica organizada para fomentar el compromiso de la empresa, ni desde Naciones Unidas, ni desde el PNUD ni desde el Pacto Mundial. Urge, pues, que organismos multilaterales como Naciones Unidas, Unión Europea o la OCDE, implanten este tipo de programas, ya que como señalaban el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, si el sector privado no se involucra, no se cumplirán los Objetivos en la fecha prevista.

Sin embargo, como ha puesto de manifiesto este estudio, no basta con estos esfuerzos aislados. El compromiso de reducir la pobreza debe permear la cultura interna de la empresa; es necesario un cambio de enfoque. Las empresas deben orientar sus operaciones empresariales con este fin, no hacer acciones aisladas de filantropía. Sólo así estaremos en condiciones de cumplir los Objetivos en 2015.

Bibliografía

- [1] BANCO MUNDIAL Y FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2005): "Global Monitoring Report. Millenium Development Goal, from consensus to momentum", <http://siteresources.worldbank.org/GLOBALMONITORINGEXT/Resources/complete.pdf> (acceso 1 de agosto de 2006).
- [2] BLOWFIELD, M. (2005): "Corporate Social Responsibility: reinventing the meaning of development?", *International Affairs*, 81: 3, 515-524.
- [3] BLOWFIELD, M. Y FRYNAS, J. G. (2005): "Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world", *International Affairs*, 81: 3, 499-513.
- [4] COMISIÓN EUROPEA (2005): EU Report on Millennium Development Goals 2000-2004, Documento de Trabajo de la Unión Europea, presentado a la Reunión de Alto Nivel de Naciones Unidas, http://ec.europa.eu/comm/development/body/communications/communications_en.htm (acceso 1 de agosto de 2006).
- [5] COMISIÓN PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO (2004): "El impulso del empresariado. El potencial de las empresas al servicio de los pobres", http://www.undp.org/cpsd/documents/report/spanish/chapter2_s.pdf (acceso 2 de agosto de 2006).
- [6] CUESTA, M. DE LA Y VALOR, C. (2004): "Fostering corporate social responsibility through public initiative: from the EU to the Spanish case". *Journal of Business Ethics*, 55:3, 275-293.
- [7] CHRISTIAN AID (2004), "Behind the mask: revealing the true mask of corporate social responsibility", Report, <http://www.christian-aid.org.uk/indepth/0401csr/index.htm> (15 febrero de 2007).
- [8] DUTCH SUSTAINABILITY RESEARCH (2005): "Measuring the contribution of civil society and the private sector to achieving the Millennium Development Goals", http://www.dsresearch.nl/dsr/static/pdf/dsnl_mdgrap1205i.pdf (acceso 30 de julio de 2006).
- [9] EDELMAN, KENNEDY SCHOOL OF GOVERNMENT IBLF (2005) "Business and International Development: opportunities, responsibilities, and expectations, Corporate Social Responsibility Initiative, Kennedy School of Government, CSRI Report Núm. 5, www.edelman.com/image/insights/content/Perception%20Report%20FINAL.pdf (15 de febrero de 2007).

- [10] FIG, D. (2005): "Manufacturing amnesia: Corporate Social Responsibility in South Africa", *International Affairs*, 81: 3, 599-617
- [11] FORSTATER, M., MACDONALD, J. Y RAYNARD, R. (2002): "Business and Poverty: Bridging the Gap", <http://www.iblf.org/docs/DevelopmentActors.pdf> (acceso 3 de agosto de 2006)
- [12] GRI (2004): "Communicating business contribution to the Millennium Development Goals", www.globalreporting.org/about/MDG_Final.pdf (acceso 3 de agosto de 2006).
- [13] HAMANN, R. (2006): "Can business make decisive contributions to development? Towards a research agenda on corporate citizenship and beyond", *Development Southern Africa*, 23: 2, 175-195.
- [14] IBLF (2005): "Business action for development. Report from the symposium" http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/7.3/7.3.1/mdg_london.pdf (acceso 3 de agosto de 2006)
- [15] JENKINS, R. (2005): "Globalization, Corporate Social Responsibility and poverty", *International Affairs*, 81: 3, 525-540.
- [16] KOLK, A. Y VAN TULDER, R. (2006): "Poverty alleviation as business strategy? Evaluating commitments of frontrunner multinational corporations", *World Development*, 34: 5, 789-801.
- [17] MICHAEL, B. 2003. Corporate Social Responsibility in International Development: An Overview and Critique. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 10: 115-128.
- [18] NACIONES UNIDAS (2001): "Road map toward the implementation of the United Nations Millennium Declaration", A/56/326.
- [19] NACIONES UNIDAS (2003): *UN Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights*, U.N. Doc. E/CN.4/Sub.2/2003/38/Rev.2 (2003).
- [20] OBSERVATORIO DE LA RSC (2005, 2006): "La Responsabilidad Social Corporativa en las Memorias Anuales de las empresas del IBEX 35", <http://www.observatoriorsc.org/biblioteca.html#documentos> (acceso 15 de abril de 2007).
- [21] OXFAM (2006), "Offside! Labour rights and sportswear production in Asia", http://www.oxfam.org/en/files/offside_labor_report/download (acceso 18 de febrero de 2007).

- [22] PLEON (2005) "Accounting for Good: the Global Stakeholder Report 2005. The Second World-wide Survey on Stakeholder Attitudes to CSR Reporting", http://www.pleon.com/fileadmin/downloads/Pleon_GSR05_en.pdf (acceso 1 de agosto de 2006).
- [23] PRIETO-CARRÓN, M.; LUND-THOMSEN, P.; CHAN, A.; MURO, A. Y BHUSHAN, C. (2006): "Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know and what we need to know", *International Affairs*, 82: 5, 977-987.
- [24] PROYECTO DEL MILENIO DE NACIONES UNIDAS (2005): "Invirtiendo en desarrollo: un plan práctico para conseguir los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Panorama", http://www.unmillenniumproject.org/documents/overviewSpanLowRes_i-1.pdf (acceso 31 de julio de 2006).
- [25] SHELL FOUNDATION (2005): "Enterprise Solutions to Poverty". www.shellfoundation.org/download/pdfs/Shell_Foundation_Enterprise_Solutions_to_Poverty.pdf (acceso 3 de agosto de 2006).
- [26] SINGER, A. E. (2006): "Business strategy and poverty alleviation", *Journal of Business Ethics*, 66, 225-331.
- [27] SUSTAINABILITY (2006): "Tomorrow Value: Best Practice in Non-Financial Reporting", <http://www.sustainability.com/insight/globalreporters.asp?id=458> (acceso 14 de agosto de 2006).
- [28] TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2002): Bribe Payers Index (Indice de Fuentes de Soborno), http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/bpi (acceso 8 de agosto de 2006).
- [29] URMINSKY, M. D. (2005): "Public policy, reporting and disclosure of employment and labour information by multinational enterprises (MNEs)", Working Paper No. 99, International Labour Office, <http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/download/wp99.pdf> (acceso 9 de julio de 2006).
- [30] WBCSD (2005): "Business for development. Business solutions in support of the Millennium Development Goals", <http://www.wbcsd.org/web/publications/biz4dev.pdf> (acceso 31 de julio de 2006).

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

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

Resumen

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

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

Palabras clave

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

Códigos de clasificación JEL: M14, M16.

Abstract

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

Keywords

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

JEL classification codes: M14, M16.

Introducción

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Condicionantes de la responsabilidad empresarial

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

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

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

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

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

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

Ampliado de Vives (2008b)

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

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

Modelo conceptual para el diseño de una estrategia global

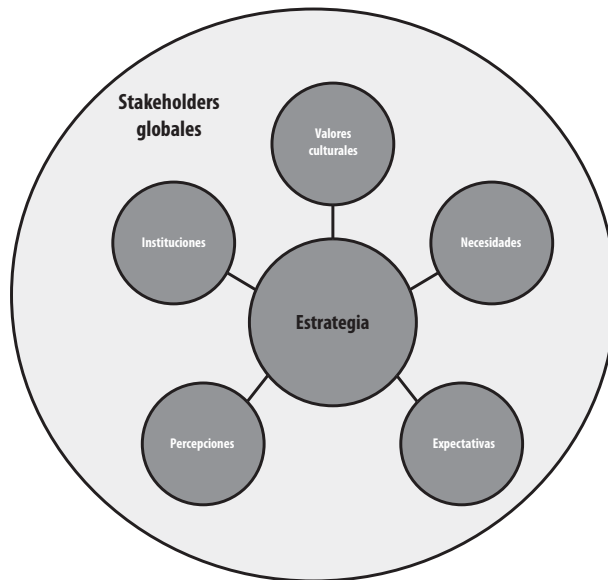
El contraste entre los condicionantes de las prácticas responsables en cada país donde opera la empresa constituye el marco de referencia para el establecimiento de las estrategias de la empresa. El contexto institucional, los valores culturales, las necesidades, las expectativas y las percepciones de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

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

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

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

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



Fuente: Elaboración propia

Contexto institucional

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

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

Tabla Nº II. Diez impulsores de prácticas responsables

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

Fuente: *Elaboración Propia*

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

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

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

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

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

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

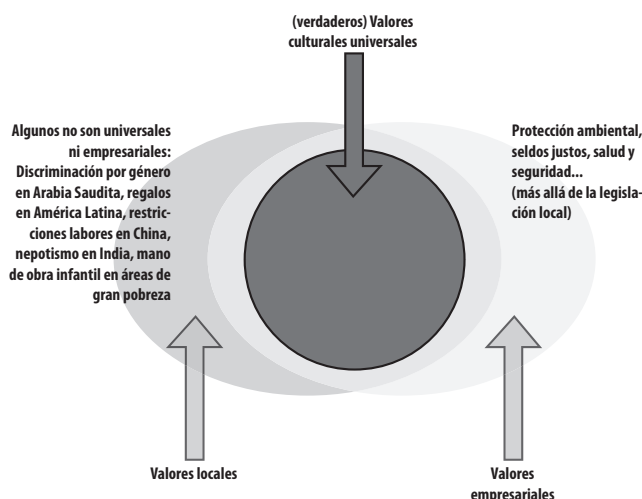
Valores culturales

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

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

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

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



Fuente: *Elaboración propia*

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

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

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

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

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

Expectativas

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

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

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

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

Necesidades

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

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

Tabla III. Algunos indicadores de desarrollo

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

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

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

Percepciones

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

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

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

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

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

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

Sector

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

Percepción de “reconquista”

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

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

Éramos iguales

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

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

Diseño de una estrategia local en un contexto global

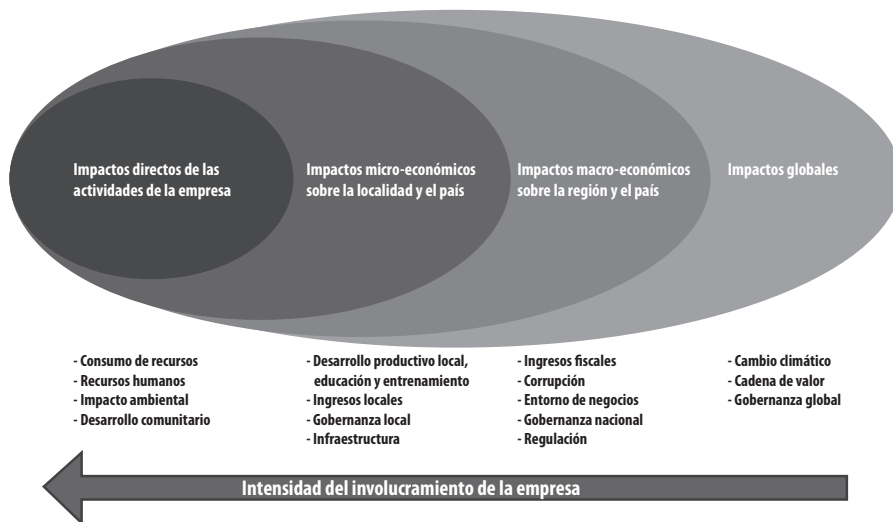
Después de la discusión precedente puede parecer que todo es responsabilidad de la empresa cuando obviamente no es así. Es importante considerar todas las oportunidades de mejorar la situación de la empresa a través de prácticas responsables pero sin dejar de ser realistas. La empresa tiene recursos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

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

¿Hasta dónde llega la responsabilidad de la empresa multinacional?

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

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



Fuente: Elaboración propia, basado en Alcan (2006)

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

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

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

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

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

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

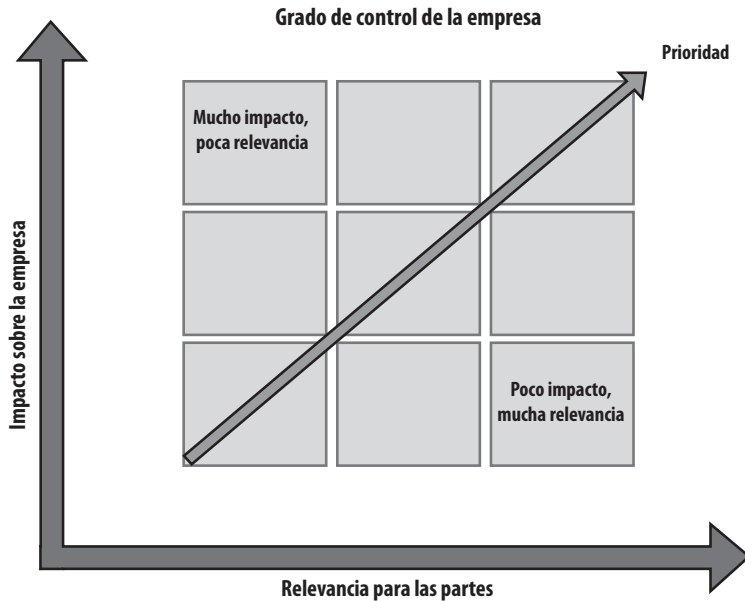
Prioridades

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

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

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

Figura IV. Matriz de materialidad



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

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

Estrategia global

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

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

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

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

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

Alianzas

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

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

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

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

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

Comentarios de cierre

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

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

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

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

Referencias Bibliográficas

- [1] ALCAN (2006) Sustainability Report 2005. www.alcan.com
- [2] BANCO MUNDIAL (2009a) World Development Indicators, Washington. dev-data.worldbank.org/data-query (accesado septiembre 2009).
- [3] BANCO MUNDIAL (2009b) Worldwide Governance Indicators Project. Washington. <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp> (accesado septiembre 2009).
- [4] BIRD, FREDERICK, Y SMUCKER JOSEPH, (2006) "The Social Responsibilities of International Business Firms", *Journal of Business Ethics*, No. 73, (págs. 1-9).
- [5] BIRD, FREDERICK Y VELASQUEZ, MANUEL, editores (2006) *Just Business Practices in a Diverse and Developing World: Essays on International Business and Global Responsibilities*, Palgrave MacMillan, Nueva York.
- [6] BLAZQUEZ, PABLO, (2008) *¿Cómo se comportan nuestras empresas en Latino América?* www.serresponsable.es, disponible en www.iarse.org/new_site/downloads/empresas-en-latinoamerica.pdf (accesado agosto 2009)
- [7] CASADO, FERNANDO Y ROSER, ISABEL, (2009) La RSE de la empresa española en América Latina: Una mirada al Patronato de la Fundación Carolina, Fundación Carolina, Madrid.
- [8] DONALDSON, THOMAS, (1996) "Values in Tension: Ethics Away from Home", *Harvard Business Review*, Sep-Oct. (págs. 48-62).
- [9] EDELMAN (2009) 2009 Edelman Trust Barometer, Edelman, New York. www.edelman.com/trust/2009 (accesado septiembre 2009).
- [10] FORD MOTOR COMPANY (2009) 2008-2009 Sustainability Report. www.ford.com/microsites/sustainability-report-2008-09/default (accesado agosto 2009).
- [11] GLOBAL RESEARCH EDUCATION NETWORK, (2008) *Corporate Citizenship Around the World*, Global Education Research Network y Boston College, www.bccccc.net
- [12] HOOKER, JOHN (2003) *Working across cultures*, Stanford University Press, Stanford.

- [13] HUSTED, BRYAN W. Y ALLEN, DAVID B. (2006), *Corporate Social Responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches*, *Journal of International Business Studies*, No. 37 (págs. 838-849).
- [14] INSTITUTO DE ANALISIS DE INTANGIBLES (2009), *La Reputación de España en el mundo*, Madrid.
- [15] KUNG, HANS (1997), *A Global Ethic for Global Politics and Economics*, Oxford University Press, New York.
- [16] LATINOBAROMETRO (2008), *Informe 2008*, Noviembre, Santiago de Chile, www.latinobarometro.org
- [17] MCKINSEY AND COMPANY (2008), "From risk to opportunity: How global executives view sociopolitical issues" McKinsey Global Survey Results. *McKinsey Quarterly*, Octubre.
- [18] SCOTT, W. RICHARD, (2008), *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, 3ra. edición, Sage Publications, Los Angeles.
- [19] STARBUCKS (2009) *2008 Corporate Responsibility Report*, www.starbucks.com/sharedplanet/customGRPPage.aspx (accesado agosto 2009)
- [20] TRANSPARENCIA INTERNACIONAL (2008), *Bribe Payers Index 2008*, diciembre. http://www.transparency.org/news_room/in_focus/2008/bpi_2008
- [21] TRANSPARENCIA INTERNACIONAL (2009), *Barómetro Global de la Corrupción 2009*, junio. www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/gcb/2009
- [22] VAN TULDER ROB Y VAN DER ZWART, ALEX (2006), *International Business-Society Management: Linking corporate responsibility and globalization*, Routledge, Londres.
- [23] VIVES, ANTONIO, (2009a) "Empresa privada, desarrollo y los Objetivos de Desarrollo del Milenio: Ampliando la visión", en *¿Pueden las empresas contribuir a los Objetivos de Desarrollo del Milenio? Claves para comprender y actuar*, Maria Prandi y Josep Lozano, Coord., ESADE, Barcelona (págs. 51-55).
- [24] VIVES, ANTONIO, (2009b) "Hasta donde llega la Responsabilidad", en *Nombres Propios 2008*, Fundación Carolina, Madrid (págs. 69-74).
- [25] VIVES, ANTONIO (2008a) "Corporate Social Responsibility: The Role of Law and Markets". Symposium on Law and Economic Development in Latin America. *Chicago-Kent Law Review*, Vol. 83, No. 1 (págs.199-229).

- [26] VIVES, ANTONIO, (2008b) "El papel de la RSE en América Latina: Diferente al de Europa?" en América Latina, España y la RSE: *Contexto, Perspectivas y Propuestas*, Ramón Jáuregui, Coord., Fundación Carolina, Madrid (págs. 63-77).
- [27] VIVES, ANTONIO, (2008c) "¿Es nuestra Responsabilidad?", *Harvard Business Review América Latina*. Abril. (págs. 50-54).
- [28] WAGGENER EDSTROM WORLDWIDE (2009), *The Opportunity (and Risk) of doing Good: Consumer views on the role of business in society*, Julio, www.waggeneredstrom.com
- [29] WHITE, ALLEN (2008) *Culture Matters: The Soul of CSR in Emerging Economies*, Business for Social Responsibility, Julio. www.bsr.org
- [30] WOOD, DONNA J., LOGDSON, JEANNE M., LEWELLYN PATSY G., Y DAVENPORT, KIM, (2006) *Global Business Citizenship: A Transformative Framework for Ethics and Sustainable Capitalism*, M.W. Sharpe, New York.

L La responsabilidad social de la empresa multinacional española frente al riesgo político de los países de destino. ¿Amenaza u oportunidad?

Alfredo Jiménez Palmero¹, *Departamento de Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Burgos. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, Máster en Investigación en Economía de Empresa e investigador contratado por el Ministerio de Ciencia e Innovación en la Universidad de Burgos, donde realiza el doctorado. Su interés investigador, dentro de la organización y dirección de empresas, se centra en la internacionalización de empresas y el efecto de las restricciones políticas y la corrupción sobre la inversión directa en el exterior.*
ajimenez@ubu.es

Juan José Durán Herrera, *Centro Internacional Carlos V. Catedrático en la Universidad Autónoma de Madrid. Ha sido Presidente y miembro del Consejo Directivo de la European International Business Academy (EIBA), en la que ha sido elegido Fellow. Ha sido fundador y Presidente de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE) y Director de su revista. Sus áreas de investigación (sobre las que ha publicado varios libros y artículos) son: inversión directa en el exterior, empresas multinacionales, finanzas internacionales y responsabilidad social de la empresa.*
juanjose.duran@uam.es

Resumen:

Empresas multinacionales que operan en entornos con deficiente desarrollo institucional y alta discrecionalidad de los gobiernos han de disponer o generar ventajas competitivas basadas en habilidades políticas negociadoras que permitan gestionar el riesgo país y mitigar las deficiencias o fallos de mercado. En base a una muestra de empresas multinacionales españolas se observa una relación directa entre nivel de riesgo político y ámbito de la internacionaliza-

¹ Departamento de Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Burgos. E-mail: ajimenez@ubu.es El autor agradece el apoyo financiero del Ministerio Español de Ciencia e Innovación a través del programa FPU.

ción de la empresa: Esta circunstancia puede ser vista como una oportunidad, y no exclusivamente como una amenaza, y como un elemento determinante en la estrategia de RSE.

Palabras clave

Responsabilidad social, empresa multinacional, riesgo político, restricciones políticas, corrupción.

Código JEL: M14, M16

Abstract

Multinational firms operating in countries with low institutional development and high degree of discretionary decision of the government has to have or develop political competitive advantages in order to manage the political risk and mitigate the market failure of those environments. Based upon a sample of Spanish multinationals has been found a positive relationship between the degree of internationalization and the level of political risk, measure by a corruption index. This is a relevant factor to be consider in the CSR strategy.

Key words

Corporate social responsibility, multinational firms, political risk, corruption.

JEL codes: M14, M16.

Introducción

Un factor determinante de la inversión directa en el exterior es el nivel de riesgo país asociado a la localización de dicha inversión. El riesgo país comprende el denominado riesgo político (probabilidad de expropiaciones, controles gubernamentales no anticipados, cambios regulatorios, etc.) y riesgo soberano (asociado al riesgo que asumen los prestamistas internacionales por el incumplimiento de los términos del contrato de deuda por parte del gobierno). Puede decirse que existe un nivel macro de este tipo de riesgos que asumen todos los inversores extranjeros por su exposición al país en cuestión y un nivel meso-económico debido a la diferente sensibilidad de los sectores (por ejemplo, hidrocarburos, banca, componentes del automóvil,...) al riesgo de cada país. Asimismo empresas de un mismo sector de actividad pueden estar asumiendo diferenciales de riesgo más favorables en un mismo país, lo que implica presuponer que esta clase de riesgo puede gestionarse. Es decir, las empresas pueden desarrollar habilidades políticas, de negociación y acción, de forma que les permita gestionar eficazmente el riesgo país y hacer frente a fallos de mercado que se pueden presentar en entornos institucionales escasamente desarrollados y con elevado poder discrecional del gobierno (Wan, 2005). En ese contexto podemos mencionar algunos estudios recientes que apuntan la posibilidad de que las empresas multinacionales (EMs) puedan obtener ventajas competitivas a través de las habilidades políticas que pueden desarrollar (Holburn, 2001; Henisz 2003; Jiménez, 2008), gracias a las cuales pueden verse beneficiadas en las negociaciones con gobiernos, especialmente cuando existen altos niveles de discrecionalidad política y corrupción (García-Canal y Guillén 2008, De la Fuente *et al*, 2008).

La corrupción es un factor relevante en la configuración y explicitación del riesgo país y es identificada como elemento que influye en la inversión directa en el exterior (IDE) y por lo tanto en las EMs. Asimismo la corrupción se ha convertido en un tema de interés internacional (Pacto Mundial de Naciones Unidas, OCDE), y de las propias empresas a través de sus programas de gobierno y responsabilidad social.

En este sentido, la guía "Global Reporting Initiative" (GRI), de gran influencia para las empresas en la elaboración de memorias de responsabilidad social, entre las que se encuentran las españolas, recoge un apartado dedicado a la corrupción, solicitando que se informe del porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas acerca de riesgos de corrupción (SO2), el porcentaje de emplea-

dos formados en las políticas y procedimientos de la organización con respecto a la corrupción (SO3) y acciones emprendidas ante incidentes relacionados con este tema (SO4), todos ellos indicadores centrales o *"core indicators"*.

A título ilustrativo podemos mencionar que en la mayoría de códigos de conducta e informes de responsabilidad social elaborados por las principales EMs españolas, hacen también referencia a la lucha contra la corrupción. Así, en el Código de Conducta del BBVA se detalla: *"No aceptar, y recíprocamente no entregar, salvo autorización expresa de sus responsables, regalos u obsequios de otra clase procedentes de las personas indicadas, salvo aquellos que se consideran ordinarios o habituales, como objetos de propaganda o, dentro de límites módicos, los recibidos en circunstancias conmemorativas como, por ejemplo, Fiestas Navideñas"*.

El Código Ético de Telefónica señala: *"En ningún caso ofreceremos o aceptaremos regalos, invitaciones, prebendas u otro tipo de incentivos que puedan recompensar o influir en una decisión empresarial"*.

De manera similar, se puede encontrar en el Código de Conducta de Inditex: *"Ningún empleado del Grupo Inditex podrá ofrecer, conceder, solicitar o aceptar, directa o indirectamente, regalos o dádivas, favores o compensaciones, en metálico o en especie, cualquiera que sea su naturaleza, que puedan influir en el proceso de toma de decisiones relacionado con el desempeño de las funciones derivadas de su cargo"*.

En las Normas y Criterios de Actuación Profesional de Caja Madrid se puede encontrar la siguiente prohibición: *"No aceptar, por sí o por persona interpuesta, directa o indirectamente, regalos en metálico o en especie, de proveedores o clientes"*.

Sin embargo en el siguiente punto se puede leer: *"No aceptar, y recíprocamente no entregar, salvo autorización expresa de sus responsables, regalos u obsequios de otra clase procedentes de las personas indicadas, salvo aquellos que se consideran ordinarios o habituales, como objetos de propaganda o, dentro de límites módicos, los recibidos en circunstancias conmemorativas como, por ejemplo, Fiestas Navideñas"*.

No cabe duda de que la estrategia de internacionalización de la EM española ha sido en líneas generales muy exitosa, y que le ha permitido lograr un tamaño y una cuota de mercado clave para afianzarse como competidores relevantes e incluso líderes en diversos mercados mundiales, todo ello gracias a un importante esfuerzo inversor, una adecuada planificación estratégica, un apoyo decidido a la mejora tecnológica y al incremento de la calidad y la excelencia. Sin embargo,

la literatura científica remarca que, además, las EMs españolas se han dirigido, principalmente en su expansión por Latinoamérica, a países caracterizados por una mayor facilidad para aprovecharse de la discrecionalidad del gobierno local y emplear la corrupción, a pesar de lo afirmado en los anteriores documentos (que recuérdese son de carácter voluntario y escasa validación externa).

El objetivo de este estudio consiste, por un lado, en ofrecer una revisión de la literatura científica consagrada a analizar el efecto que el poder de discrecionalidad política del gobierno local y el nivel de corrupción del país de destino juegan en la estrategia de internacionalización de las EM, prestando especial atención al empleo que las EMs españolas están haciendo de estas variables como oportunidad de creación de ventajas competitivas en lugar de considerarlas como una amenaza. Por el otro, sin embargo, se pretende también hacer una reflexión crítica acerca de los inconvenientes que pueden derivarse para la EM de un comportamiento que la sociedad puede entender como poco responsable y que pueden traducirse en graves perjuicios para la imagen pública de la compañía.

El resto del estudio se organiza de la siguiente manera: en el apartado segundo se comentan las medidas más empleadas para analizar el efecto del poder de discrecionalidad del gobierno local y el nivel de corrupción del país, sus ventajas e inconvenientes y los intentos de perfeccionamiento. Posteriormente, se ofrece una revisión bibliográfica de los resultados que la literatura científica ha obtenido al analizar dichas variables en el contexto internacional. A continuación se argumenta sobre la oportunidad que este tipo de variables pueden representar y no considerarlas exclusivamente como amenaza en la estrategia de internacionalización de la EM española, así como la relación con la estrategia de responsabilidad social (RSE). Finalmente se presentan las principales conclusiones obtenidas para a continuación reflejar la correspondiente bibliografía.

Riesgo país y discrecionalidad política

Una encuesta llevada a cabo por parte de la U.S. Conference Board (Blank *et al*, 1980) confirmó el incremento del interés de las empresas hacia el análisis del riesgo político ya desde la década de los 70. Sin embargo, subrayaba también que estos esfuerzos se limitaban a proponer recomendaciones sobre la calidad del clima de inversión, de manera intuitiva y no sistemática en las empresas norteamericanas (Root 1968) y en las francesas (Marois 1981), prefiriéndose métodos basados en observaciones casuales de directivos de confianza (Rummel y Heenan 1978).

Las medidas fueron perfeccionándose con el paso de los años, aunque Henisz y Zelner (1999) critican que las utilizadas habitualmente hasta la época se basaban en medidas contables macro o bien en *ratings* en función de las percepciones de los inversores, lo que conlleva una serie de problemas: en primer lugar las medidas son de naturaleza retrospectiva en lugar de prospectiva (esta crítica ya la recoge Kobrin en 1982); en segundo, las medidas macroeconómicas están sujetas a la posibilidad de manipulación, y en tercero, las percepciones son en cierta medida tautológicas, revelando únicamente que los inversores prefieren no invertir allí donde perciben riesgo elevado, sin abordar la fuente fundamental del riesgo. Por ello la investigación debe incluir otro tipo de medidas objetivas: la estructura del sistema político, la credibilidad de los gobernantes para ajustarse a las políticas por las que han optado o la posibilidad de que grupos de interés ejerzan presiones para que se efectúen cambios contrarios a los intereses de la EM. En definitiva, las medidas a utilizar deberían ser aquellas que examinen las tendencias pasadas y las percepciones del riesgo, pero no centrarse en su extrapolación directa sino en su interpretación en el contexto de las estructuras políticas y regulatorias de la nación (Henisz y Zelner 1999).

La relación entre las instituciones políticas y los resultados económicos comenzó con el estudio de las diferencias entre democracias y autocracias. La literatura muestra por un lado estudios en los que los países democráticos obtienen mejores resultados debido a que buscan el interés nacional y no los intereses particulares de grupos de interés cercanos al poder (North, 1990; Olson, 1993) y a que mejoran la transparencia (Wittman, 1989). Sin embargo, por otro lado, también se argumenta que obtienen peores resultados debido a que por cuestiones políticas se pueden asignar recursos económicos no a sus mejores usos (Olson, 1965 y 1982). Asimismo, en determinados entornos, es más fácil, más discrecional, modificar incentivos o realizar cambios de normas a lo largo de los ciclos electorales (Nordhaus, 1975) o de un gobierno a otro (Alesina *et al*, 1996). Ahora bien, esta comparación ignora el estudio de los mecanismos que pueden establecerse para evitar que las políticas se encaminen a favor de los intereses particulares de grupos de interés en cada país, mediante restricciones a la discrecionalidad de los dirigentes tanto en democracias como en autocracias (Henisz 2004).

Los primeros estudios que analizaron la credibilidad de las instituciones en lugar de comparar democracias con autocracias, se basaban en índices subjetivos basados en opiniones de expertos o de empresarios del país (Borner *et al*, 1995; Knack y Keefer, 1995; Brunetti y Weder, 1997), lo que en opinión de Henisz (2004) conlleva varias limitaciones. En primer lugar, la falta de informa-

ción histórica de las opiniones de los individuos puede conducir a un problema de endogeneidad. En segundo término, dicho índices no logran explicar la relación entre instituciones y resultados económicos sino que se basan en la relación, no necesariamente conocida, entre inversores u opiniones de expertos y dichas instituciones; por último la correlación entre estos índices y la verdadera naturaleza de las instituciones se diluye cuando resulta más necesaria, como puede ser durante burbujas especulativas en las que los inversores desconocen los peligros de un cambio en la política del país.

Por ello se propone emplear medidas objetivas de la credibilidad de las instituciones como las desarrolladas en Henisz (1998) y Beck *et al*, (2001), asumiendo que aquellos países con más puntos de veto en sus sistema político resultarán más estables (y apoyándose en la evidencia preliminar presentada en trabajos como los de Hallerberg y Basinger, 1998 o Treisman, 2000 en los que se muestran mayores niveles de estabilidad en diversas magnitudes macroeconómicas en aquellos países con un número de puntos de veto superior). Otros autores, como por ejemplo Tsebelis (1995), también comparten esta opinión y argumentan que el potencial de cambio en las políticas de una nación disminuye al incrementarse el número de puntos de veto, la falta de congruencia (diferencias en las posiciones entre los distintos poderes) y la cohesión (la similitud en las posiciones de las unidades que conforman cada uno de los poderes); y a su vez existe abundante literatura académica que sostiene que los inversores preferirán invertir en aquellos países cuyas políticas sean más fáciles de predecir al percibir menor riesgo (Bennet y Green, 1972; Green y Cunningham, 1975; Root y Ahmed, 1978; Loree y Guisinger, 1995; Gastanaga *et al*, 1998; Wei, 2000; Fine, 2003; Huang *et al*, 2003; Vial, 2003), aunque también existan factores que atenúen este efecto como la experiencia anterior tanto en el país de destino (Henisz y Delios, 2001) como en otros países de riesgo (Delios y Henisz, 2003).

El índice de restricción política de Henisz (desarrollado en su obra de 1998), y cuyo objetivo consiste en analizar el grado de posible discrecionalidad de un gobierno en función de la existencia y papel que jueguen otros posibles poderes establecidos en el país de destino, comienza por identificar el número de puntos independientes de veto en un sistema político de un país (poderes ejecutivo, legislativo en sus dos cámaras, judicial, e instituciones sub-federales o de carácter subregional). Para el autor, la habilidad de los gobiernos para lograr convencer de su compromiso de no interferir en los derechos de propiedad privados es fundamental para captar inversiones a largo plazo (IDE) necesarias para el crecimiento económico ya que, en su defecto, si se retrae la inversión o se pospone, se puede ver perjudicada la economía, se incentiva la

fuga de capitales y se fomenta el desarrollo del mercado negro (Henisz 2000). Para tratar de medir el entorno institucional, se han venido empleado índices como los "Índices Gastil" que tratan de cuantificar el grado de democracia o libertades civiles en el país, que sin embargo sufren la importante limitación de que dichas medidas pueden no estar correlacionadas con el grado de compromiso hacia los derechos de propiedad privados (Knack y Keefer 1995). Otros índices, como los de inestabilidad política que tienen en cuenta los asesinatos o revoluciones, tienen mejores resultados pero se debilitan si en la muestra se incluyen regímenes más autocráticos. Finalmente los índices que componen la "Internacional Country Risk Guide" (ICRG)² tratan de cuantificar el riesgo al que se enfrentan las EM, cuestión más amplia que el mero análisis de compromiso por parte de las autoridades.

En opinión de Henisz (2000) estos índices se basan en medidas subjetivas que en ocasiones no están relacionadas con las instituciones políticas y para las que únicamente se disponen de datos de los últimos años, lo que reduce su potencial y limita la selección de la muestra. Además resulta complicado identificar la forma adecuada de combinar las diferentes medidas que emplean así como identificar las instituciones políticas relevantes en cada caso. En conclusión, el autor señala cuatro limitaciones en las medidas existentes en la literatura empírica: por un lado muchas de ellas no están relacionadas con la habilidad del gobierno para hacer creíble su compromiso de no interferir en los derechos de propiedad privados; además son medidas subjetivas; están disponibles únicamente para períodos limitados de tiempo o ciertos países, y finalmente son empleadas frecuentemente sin un marco teórico. Por ello, el autor, basándose en técnicas de modelización espacial de la teoría positiva política, trata de desarrollar una medida estructural y comparable del grado de restricción de un gobierno para modificar una determinada política en función del número de puntos de veto independientes en el sistema político y de la distribución de preferencias políticas entre y dentro de los distintos poderes. Para Henisz, las políticas adoptadas son una función de la estructura política del país, y asume que la posibilidad de cambios en ellas conlleva incertidumbre y menores niveles de inversión y crecimiento.

Este índice tiene en cuenta por tanto el número de poderes independientes con capacidad de veto con que cuenta un país (que pueden llegar a ser ejecutivo, legislativo distinguiendo entre una cámara o dos, judicial, y sub-federal, regional o autonómico), modificando la puntuación obtenida en función de

² Este índice se elabora como una media aritmética de otros tres índices: económico, financiero y político.

los posibles alineamientos que se pueden producir entre los distintos poderes, de tal forma que se afecte a las restricciones reales a las que el gobierno se ve sometido. También resultan necesarias modificaciones adicionales a dicha puntuación cuando algunos poderes políticos no se encuentran ni totalmente alineados ni totalmente opuestos, de forma que su composición resulta relevante para determinar el grado de restricción política. La heterogeneidad en dicha composición, que incrementa (o disminuye) los costes de cambiar una determinada política para los poderes alineados (u opuestos), se mide a través del grado de "fraccionalización" de la cámara, calculada como la probabilidad de que se seleccione al azar dos miembros de ella y pertenezcan a diferentes partidos. Henisz concluye que cada punto de veto adicional en el índice añade un efecto positivo pero decreciente en el nivel total de restricciones, y que la homogeneidad (heterogeneidad) en las preferencias de los partidos dentro de un poder opuesto (alineado) está positivamente correlacionada con las restricciones a los cambios en las políticas.

Por lo tanto, el índice captura la posibilidad de que se produzcan cambios en la política dadas las instituciones políticas del país y las preferencias de los distintos actores que en ellas se encuentran. Se ha calculado para prácticamente todos los países desde el final de la Segunda Guerra Mundial e incluso para algunos hay datos desde 1800. Se puede apreciar como a lo largo de la segunda mitad del siglo XX los países latinoamericanos, asiáticos y del este de Europa han progresado con algunas excepciones temporales (como los casos de Chile mientras la dictadura de Pinochet o Filipinas bajo la de Marcos). Además su correlación con los índices del ICRG es bastante alta excepto en el sur y el este de Asia, precisamente porque estos índices no tienen en cuenta los alineamientos y la homogeneidad de los poderes, de forma que obtienen buenas puntuaciones con dichos índices pero bastante peores bajo las premisas del índice desarrollado por Henisz. En líneas generales la correlación es lo suficientemente alta como para pensar que, a pesar de emplear diferentes metodologías, en el fondo se mide el mismo aspecto, la calidad de las instituciones políticas, pero el autor subraya que con su aportación, en lugar de esperar que acontezcan eventos o evidencias del empeoramiento de las instituciones, se puede evaluar la estructura del sistema político y valorar con anterioridad a que los hechos se produzcan. Aporta como evidencia los valores de países como Perú, Filipinas, Sudáfrica o Corea del Sur, en los que el valor de su índice se modificó sustancialmente el mismo año de su transición institucional, mientras que los valores de otros índices del ICRG lo hicieron con un lapso de tiempo de hasta cinco años.

A pesar de recibir algunas críticas relativas a la generación de ruido al incluir excesiva información en un solo índice, a diferencia de lo que ocurre por ejemplo con los índices de corrupción, o algunas críticas incluso recogidas por el propio Henisz (2004) como la ausencia de datos en cuanto al nivel de “fraccionamiento” en la oposición y la mayoría en el poder, por lo que se debe usar el “fraccionamiento” de la cámara en su conjunto; así como la falta de evidencia sobre si el poder judicial y el sub-federal pueden considerarse como un punto de veto completamente independiente o si por el contrario dependen de los otros poderes, lo cierto es que ha sido empleado en trabajos publicados en las revistas de mayor prestigio, ya que la evidencia econométrica, la mayor significatividad y la menor importancia de las limitaciones expuestas del índice POLCONV, lo hacen mucho más aconsejable que el índice CHECKS2a desarrollado por Beck *et al*, (2001), que a pesar de tener en cuenta la compleja relación entre los puntos de veto, las preferencias de partidos y la heterogeneidad, también asume una relación lineal entre el número ajustado de puntos de veto y el grado de restricción política, así como que el número de puntos de veto se incrementa linealmente en los sistemas parlamentarios con cada nuevo partido que se añada a la coalición en el poder, sin tener en cuenta su tamaño relativo. Por el contrario, el índice POLCONV de Henisz (1998) muestra rendimientos marginales decrecientes al añadir nuevos puntos de veto, y además de forma no arbitraria sino derivada de un modelo espacial. También analiza el impacto de un nuevo partido en la coalición mediante el grado de “fraccionalización” de la cámara. Por último este índice emplea la misma metodología para los sistemas parlamentarios y presidenciales, aunque tiene en cuenta que los primeros se suelen caracterizar por la alineación entre el poder ejecutivo y el legislativo así como que suelen tener cámaras más fragmentadas, de tal forma que las diferencias entre los dos sistemas nacen del modelo espacial empleado y no de una construcción *ad hoc*.

Riesgo país y corrupción

La corrupción se produce cuando de manera ilegítima e ilícita se “compra” o “capturan” leyes, regulaciones y reglamentos así como la forma de interpretarlos y de aplicarlos en favor de intereses privados (el “corruptor”). También se explicita a través de decisiones administrativas y mediante adjudicaciones de obras públicas, concesión de subsidios, prestación de servicios y otras ventajas como decisiones judiciales, etc.

En los análisis empíricos sobre el efecto de la corrupción en las inversiones directas en el exterior, ha jugado un destacado papel la información propor-

cionada por Transparency International (TI). Esta organización civil, se define como una coalición que busca poner fin al devastador efecto de la corrupción en hombres, mujeres y niños, con la misión específica de crear cambios hacia un mundo libre de corrupción. Creada en 1993, trata de incrementar la conciencia y disminuir la apatía y tolerancia frente a la corrupción, al mismo tiempo que diseña e implementa acciones prácticas contra ella.

TI se encuentra establecida en 90 países, desde los que denuncia y combate la corrupción en relación con gobiernos, medios de comunicación y actores relevantes del mundo de los negocios y de la sociedad civil, siempre desde una perspectiva políticamente independiente, aunque trabajando en ocasiones conjuntamente con otras organizaciones. Para TI la corrupción se define como el abuso del poder confiado para el beneficio personal, dañando a todo aquel que pueda ser afectado por la integridad de las personas en cargos de autoridad. De ella se derivan consecuencias negativas globales, atrapando a millones de personas en la pobreza y provocando problemas sociales, económicos y políticos. Sus efectos perniciosos son especialmente remarcables en aquellas personas con dificultades económicas serias, al obligarlas a gastar parte de sus ingresos en sobornos, pero también distorsiona el comercio tanto nacional como internacional, constituye una amenaza para la seguridad y la sostenibilidad de los recursos naturales, favorece la discriminación por razones de sexo y atenta contra los valores democráticos.

Respondiendo a esta preocupación por la existencia de sistemas políticos con elevadas tasas de corrupción, TI ha desarrollado una serie de recomendaciones para combatirla, recogidas en su "National Integrity System Approach" (NIS), que consiste en las instituciones clave, leyes y prácticas que contribuyen a promover la integridad y la transparencia en la sociedad. Para una efectiva puesta en práctica de las reformas fundamentales necesarias para desarrollar y aplicar medidas anticorrupción de acuerdo con el NIS, ha publicado también una guía denominada "Anti-Corruption Handbook (ACH): National Integrity System in practice", de referencia mundial.

Por otra parte, TI también ha desarrollado una serie de medidas con el objetivo de ayudar en la investigación relacionada con la corrupción y concienciar de su extensión y relevancia en el mundo. Así, el "Global Corruption Barometer" es una encuesta acerca de la actitud y experiencia de la sociedad con la corrupción y el "Índice de Pagos de Soborno", del que recientemente se ha presentado la edición dedicada a empresas españolas, evalúa el lado de la oferta de la corrupción, es decir, la probabilidad de que las empresas de países desarrolla-

dos hagan uso de ella. Pero sin lugar a dudas la medida más conocida y empleada ha sido el "Índice de Percepción de Corrupción", realizado anualmente desde 1995, en el que se analiza el nivel de corrupción percibido de 180 países en función de la opinión de expertos y encuestas.

Este índice ha sido una de las medidas más empleadas para medir el nivel de corrupción de los países en él incluidos, aunque recientemente se han realizado algunas críticas y propuestas de mejora como por ejemplo Kaufman *et al*, (1999), quienes proponen el índice WBI's "Control of Corruption" en el que incluyen un mayor número de países ya que incluyen países con una única fuente mientras que el "Índice de Percepción de Corrupción" de TI requiere al menos tres, incorporan más fuentes, aportan cinco índices complementarios, otorgan un peso distinto a cada fuente y tratan de mejorar el tratamiento de la incertidumbre estadística al incluir un error estándar junto a cada estimación en función del número de fuentes y la correlación entre ellas.

Sin embargo, ambos índices son criticados por Knack (2006), quien considera que son en cierta medida "oscuros" ya que algunas fuentes no están públicamente disponibles y otras sólo previo pago, las comparaciones a lo largo del tiempo deben realizarse con cautela al variar su composición, algunas fuentes sufren una excesiva interdependencia y no está de acuerdo con el peso asignado a cada fuente. De hecho, el autor considera que estos índices, si bien han logrado incrementar la conciencia a nivel mundial de los efectos perniciosos de la corrupción, están sujetos a una imprecisión conceptual y una inconsistencia por definición al emplear una diversidad de fuentes agregadas. En su opinión, otras medidas como la que él emplea, la "Business Environment and Enterprise Performance Survey" (BEEPS), resultan más adecuadas porque se centran en la corrupción entre empresas y funcionarios del gobierno local, en lugar de tratar de ofrecer una visión más amplia pero imprecisa.

No obstante, tanto el hecho de que en ocasiones los problemas de corrupción no procedan de los funcionarios del gobierno local como el número de países no cubiertos por dicha encuesta causan que, por el momento, se sigan empleando con regularidad las medidas, imperfectas, ofrecidas por TI en la mayoría de estudios científicos, a la espera de otras que las mejoren sin tener que sacrificar a cambio el alcance de la investigación ni en cuanto a países que conforman la muestra ni el tipo de corrupción analizado.

La evidencia disponible centrada en la corrupción se ha dedicado, principalmente, al análisis de las consecuencias económicas y sociales del fenómeno.

Así, se pueden destacar estudios como los de Tanzi (1995), que advierte que son los individuos mejor conectados en la sociedad los que se benefician más de la corrupción, y que normalmente estos individuos son los de mayor riqueza; Gupta *et al*, (1998) quienes señalan en su trabajo que la corrupción tiene importantes implicaciones negativas en la distribución de riqueza en un país, por lo que medidas que minimicen la corrupción, también reducirán la pobreza y las desigualdades, o Dreher *et al*, (2004), que consideran la corrupción como endémica, perversa y contribuyente significativamente al bajo crecimiento económico, reprime las inversiones, y aumenta las desigualdades. A pesar de los problemas metodológicos que los autores admiten, obtienen unos resultados que muestran como la corrupción se traduce en una pérdida de crecimiento del PIB, especialmente preocupante en África y Asia, y menos, aunque también de forma significativa, en Europa.

La influencia de la corrupción en la IDE y en las EMs se puede manifestar de manera desigual. Así, se puede argumentar que cuando la corrupción es predecible (se puede anticipar) su efecto negativo sobre la IDE es menor que cuando es menos previsible (Campos *et al*, 1999). Una empresa que utilice la corrupción como medio para facilitar el desarrollo de su actividad en un país puede mejorar (más o menos transitoriamente) ventajas en ese país frente a competidores que no hagan uso de esa posibilidad o lo hagan menos eficazmente. La corrupción viene a ser un factor determinante del ambiente de los negocios y del clima de inversión (Kaufmann, 2004), afectando a la IDE (Wei, 2000; Habib y Zhawick, 2002) y al comportamiento de la EM (Luo, 2006). En este sentido se concluye que empresas procedentes de países con alto grado de corrupción invierten relativamente más en países que también arrojan un elevado nivel de corrupción (Cuervo-Carruza, 2006). Este mismo autor, en otra investigación observa un cierto descenso en los niveles de inversión directa después de la aparición (y adopción por los países) de la convención de la OCDE sobre corrupción (Cuervo-Cazurra, 2008).

Entorno institucional y discrecionalidad del gobierno

Revisión de la literatura

A pesar de la abundante investigación que señala la importancia del contexto institucional para la estructura del mercado en el país de destino (Nee 1992; Granovetter 1995; Fisman y Khana 1998; Khanna y Palepu, 1998 y 1999; Khanna 2000) y de algunos estudios tradicionales que examinaban la habilidad de la empresa para relacionarse con la idiosincrasia institucional (Root 1968; Vernon 1971 y 1978; Behrman *et al*, 1975), la literatura internacional sobre las

relaciones con las idiosincrasias institucionales se encuentra aun relativamente poco desarrollada en comparación con la relativa a variables de mercado o económicas (Henisz 2003; Boddewyn, 2003). Tratando de cubrir ese hueco en la literatura científica, numerosos trabajos de investigación recientes se han encaminado a analizar el efecto del poder de discrecionalidad del gobierno local como del nivel de corrupción en el país de destino, señalando el aumento en el riesgo al que se enfrentan las EMs que invierten en ellos. Así, Henisz y Zelner, en sus obras de 2001 y 2002, emplean este índice para demostrar que en los sectores de telecomunicaciones y de telecomunicaciones y electricidad respectivamente, las restricciones políticas del gobierno favorecen la credibilidad de los compromisos adquiridos por estos, lo que favorece las inversiones especialmente en sectores de grandes costes hundidos, es decir que no pueden ser fácilmente rediseñados y por tanto tienen grandes cuasi rentas asociadas (Goldberg, 1976; Spiller, 1993).

Henisz y Zelner (2002) explican que, fundamentalmente en sectores regulados en los que dados sus elevados costes fijos los costes operativos son sólo una pequeña parte de los costes totales, las empresas siguen en el mercado incluso si los ingresos previstos decaen como consecuencia de una reducción de los precios. Esto crea incentivos para que los políticos aprovechen la ocasión de comportarse de manera oportunista y modifiquen las condiciones o incluso se atrevan a realizar expropiaciones con fines políticos. El hecho de que estos servicios sean de alto consumo, favorece el que los consumidores aprecien las mejoras obtenidas con estas medidas y, al menos a corto plazo, se incrementa el apoyo al gobierno que puede incluso emplear las EMs extranjeras como "cabeza de turco" tratando de que la opinión pública les culpe de los problemas económicos del país. La combinación de la oportunidad económica que se presenta de expropiar una fuente continua de ingresos, combinada con los beneficios políticos de hacerlo conllevan la dificultad para se mantenga la estabilidad de las "reglas del juego" y no se alteren discrecionalmente los acuerdos alcanzados previamente.

Además consideran que la estructura del sistema político y la credibilidad de los gobernantes para ajustarse a las políticas que han elegido, así como la posibilidad de que grupos de interés ejerzan presiones para que se efectúen cambios contrarios a los intereses de la EM deben ser analizadas para apreciar adecuadamente el riesgo político al que se enfrenta la EM, variables que a su vez están relacionadas. Argumentan que en el caso de que el gobierno esté muy restringido, las EMs serán más insensibles a que pueda haber grupos de interés que presionen, ya que la probabilidad de que cambie la política es re-

ducida. Sin embargo, si las restricciones al gobierno son escasas, se debe prestar mucha atención a la posibilidad de que *lobbys* influyentes (por ejemplo si la base de consumidores son industriales, ya que estos tienen más peso que si se tratara de particulares o pequeñas empresas), logren modificaciones perjudiciales para la EM. Los autores sin embargo también señalan que un mayor poder de discrecionalidad política por parte del gobierno local puede suponer una fuente de ventaja competitiva, al evidenciarse que en ocasiones los niveles de inversión son mayores con gobiernos con escasas restricciones. Esto sucede en el caso en que el nivel de competencia de otros grupos de interés es reducido. En efecto, si el resto de grupos de interés tiene poco peso, es la EM la que puede tratar de forzar cambios en las políticas que le benefician, de manera que hay un incentivo para que las EMs inviertan allí. Por el contrario, cuando los demás grupos de interés tienen poder, las EMs se comportan como cabría esperar, prefiriendo sistemas políticos con restricciones que aseguren la estabilidad y se alejen de aquellos países que no la ofrezcan. Por su parte Henisz y Mansfield (2006) analizan cómo influyen las condiciones macroeconómicas que conllevan presiones por parte de grupos de interés en busca de medidas proteccionistas (principalmente la tasa de desempleo) en la probabilidad de cambios en las políticas económicas y comerciales; y encuentran evidencia de que dichas presiones son más atendidas en aquellos países con menores restricciones políticas.

Henisz (2003), al estudiar el sector eléctrico, señala que en este tipo de sectores regulados, la predicción de Buckley y Casson (1976), relativas a que la internalización de actividades se deriva de ventajas competitivas procedentes de la tecnología o de las habilidades de marketing, pueden no ser adecuadas si no se incluye la capacidad para negociar con las instituciones del país de destino como posible fuente de ventaja. Estos sectores donde el patrón de inversión difiere de lo previsto se caracterizan por:

- El papel central que juega el gobierno ya sea como proveedor o supervisor, derivado de fuertes valores sociales que crean tensiones con la propiedad privada.
- La necesidad de capital extranjero, que obliga al gobierno local a abrir el sector a la participación pública.
- La idiosincrasia institucional, que dificulta a las instituciones de crédito internacional y a los inversores para poder cubrir su exposición al riesgo con instrumentos financieros.

- La presencia conjunta de estas tres características son las que argumenta el autor que permiten a las EMs generar rentas gracias a la gestión de las relaciones con el gobierno o, de forma general, con las idiosincrasias institucionales del país de destino.

Además, esta posibilidad de obtener ventajas competitivas a través de la gestión del riesgo político como una oportunidad y no como una amenaza, se ve muy influenciada por la experiencia internacional previa de la EM. Delios y Henisz (2003) sostienen que la experiencia proporciona los mayores beneficios a la empresa embarcada en una expansión internacional cuando se obtiene de manera secuencial, mediante pasos sucesivos que maximicen las oportunidades de aprendizaje acerca de las dimensiones específicas de los entornos en que se encuentra, a la vez que se minimiza el grado de incertidumbre que la empresa encuentra en su expansión internacional, adquiriendo conocimientos y habilidades aplicables en los entornos de las nuevas inversiones en función de sus capacidades de absorción (Cohen y Levinthal 1990). En su estudio, relativo a la expansión internacional de empresas japonesas en la década de los 80 y 90, Delios y Henisz encuentran evidencia de que las empresas con mayor grado de experiencia en países de alto riesgo político tienen una menor sensibilidad hacia el riesgo político. Además, aquellas empresas con experiencia en una determinada cultura están mejor preparadas para acometer nuevas inversiones en países del mismo bloque cultural. Finalmente sostienen que si la EM ha llevado a cabo inversiones en plantas de producción en lugar de plantas de distribución, es decir, que tiene experiencia en entablar comunicación con las autoridades locales, en la contratación de empleados, en las negociaciones sobre impuestos o licencias necesarias para el comercio internacional o la repatriación de dividendos, estará mejor preparada para comprender el proceso político de la nación a la que se dirige con su nueva inversión. Esta experiencia previa de la EM puede incluso llegar a paliar el efecto negativo que un elevado riesgo político en el país de destino puede tener en el total de inversión directa del exterior que recibe, de manera que, a pesar de la alta incertidumbre existente, los niveles de inversión recibidos sean superiores a los que cabría esperar.

Pero por otro, y también con resultados de gran repercusión, los investigadores han estudiado los efectos de la corrupción en las empresas que la emplean. Por ejemplo, Djankov *et al*, (2002) sugieren que en países corruptos las empresas necesitan cumplimentar un mayor número de requerimientos para comenzar su actividad, ya que así se pueden extraer más rentas mediante sobornos para agilizar los trámites. Smarzynska y Wei (2002) argumentan que cuando el nivel

de corrupción en el país es elevado, los costes para la EM son mayores, aunque tener un socio local los puede reducir, con la contrapartida de que puede haber fugas de tecnología y conocimiento en este caso. Por ello muestran cómo empresas con marcas notorias y renombradas y capacidad tecnológica son más reticentes a constituir sociedades conjuntas y más proclives a tener un control total de sus inversiones (de su filial). En el artículo de Knack (2006), ya citado, referente a países de Europa del Este y Asia Central, se muestra cómo mayores niveles de corrupción están asociados a una menor probabilidad de inversión por parte de la EM.

Recientemente, Hakkala *et al*, (2008) subrayan que los efectos de la corrupción son diferentes en función de la motivación de la inversión. En concreto, el efecto es negativo para aquellas inversiones realizadas con el objetivo de vender en el país y hacerse con una cuota de mercado, pero positivo para las que buscan aprovecharse de los menores costes y exportar desde el país de destino. Además sus resultados muestran que un mayor nivel de corrupción disminuye la probabilidad de que una empresa invierta en un determinado país y empeora su posición frente a empresas domésticas, mejor conocedoras de las “reglas del juego” imperantes en el territorio, lo que en opinión de los autores puede provocar que tanto aquellos beneficiados por la corrupción como empresas locales que quieran evitar competidores internacionales frente a los que piensen no tener ventajas competitivas, pueden oponerse, abierta o encubiertamente, a medidas anti-corrupción beneficiosas para el país al evitar distorsiones en los mercados y promover la eficiencia.

La estrategia de las multinacionales españolas

La internacionalización de la empresa española, que comenzó en los años 70 antes de experimentar un espectacular crecimiento en la década de los 90 aprovechando varios procesos de liberalización y privatización en Latinoamérica y el asentamiento de España como país desarrollado, ha sido un fenómeno bien documentado en la literatura, que se ha encargado de resaltar diversos aspectos relevantes. Así, a modo de ejemplo, se ha destacado la importancia de las ventajas tecnológicas de carácter sectorial (Molero, 1999), la especificidad de los recursos (Pla, 1999) o el empleo de alianzas internacionales (García-Canal *et al*, 2002) o la relevancia estratégica de un territorio como palanca del proceso de expansión en otras zonas o áreas geográficas (Durán, 2005).

Recientemente, sin embargo, se ha comenzado a prestar atención a los niveles de riesgo político de las localizaciones elegidas por las empresas españolas,

concretamente al empleo de habilidades políticas (Holburn, 2001; Henisz, 2003; Wan, 2005) para obtener ventajas competitivas fruto de los mayores niveles de discrecionalidad política o corrupción. En otras palabras, las empresas españolas no se han quedado en la tradicional visión del riesgo político como una amenaza, sino que han tratado de manejarlo y convertirlo en una oportunidad de acuerdo a los recursos y, principalmente, habilidades de los que disponían para realizar su proceso de internacionalización.

Así, García-Canal y Guillén (2008) encuentran evidencia de que las EMs españolas en sectores regulados, al menos al inicio, prefieren países donde existan escasas restricciones al gobierno, y éste por lo tanto pueda ejercer discrecionalidad. Si bien es cierto que dichas empresas son adversas a la incertidumbre macroeconómica, muestran un sesgo preferente hacia países con posibilidad de discrecionalidad, probablemente porque es ahí donde pueden aprovechar sus habilidades negociadoras para obtener condiciones de entrada ventajosas, por encima de los posibles daños potenciales que pueden producirse en caso de que se cambien las reglas del juego que afectan a dicha inversión. Esto se debe a que están acostumbradas a negociar y mantener relaciones con el gobierno y los reguladores del país de origen. Los propios autores, sin embargo, admiten que otra posible explicación es que, en dichos países, las compañías encuentran más facilidades para ejercer presiones o incluso cometer sobornos.

Esta idea la continúan De la Fuente *et al*, (2008), quienes encuentran que unos mayores niveles de restricciones políticas incrementan la probabilidad de inversión en Europa y América del Norte, en línea con los resultados de Galan *et al*, (2007); mientras que una menor corrupción la incrementa en Asia y nuevamente Europa. Sin embargo, en el caso de Latinoamérica, los mayores niveles de corrupción favorecen la inversión española, lo que apoyado por la no significación estadística de la variable de restricciones política incluida en el modelo, parece indicar que la segunda suposición de García-Canal y Guillén (2008) relacionada con la corrupción prevalece en esta región. En este sentido y para una muestra de 166 empresas multinacionales españolas con inversiones en 119 países se muestra que, cuanto mayor es el riesgo político, medido por el grado relativo de corrupción, más alcance tiene la internacionalización (ver Tabla 1 en el que se ofrece un cuadro resumen de los resultados alcanzados).

Tabla 1. Determinantes de la inversión directa en el exterior por región geográfica

	Europa	A. Latina	A. Norte	Asia
Activos EM	,331** (,157)	-,448*** (,151)		
Empleados EM	-,399* (,208)	,813*** (,202)		
ROE EM				
Crecimiento Ventas EM		,006** (,003)		
Solvencia				
IDE/PIB	,041** (,030)		,152*** (,073)	,099*** (,030)
Crecimiento PIB	-,388*** (,140)	,183*** (,026)	,529*** (,201)	,370*** (,039)
Población	-1,348*** (,142)	-,424*** (,112)	4,300*** (,675)	1,357*** (,163)
Libertades económicas	-1,758*** (,063)	2,578*** (,180)	3,186*** (,804)	
Corrupción	,689*** (,041)	-1,551*** (,095)		,267*** (,085)
Restricciones políticas	,347*** (,004)		3,876*** (,620)	-,346*** (,041)
Experiencia internacional EM		-,023*** (,004)		,026*** (,004)
Cotización en Bolsa EM				

* $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

Errores estándares entre paréntesis

Fuente: Adaptado de De la Fuente et al, 2008

De hecho, estos resultados son en buena medida consistentes con los obtenidos en el Informe de Fuentes de Soborno 2008 elaborado por Transparency International, en el que España, si bien no se encuentra en el grupo de países con mayor propensión a utilizar sobornos y corrupción del total de los analizados, sí que se encuentra en el grupo 2, junto con Estados Unidos, Francia y Singapur, con una propensión mayor que otros países del entorno europeo situados en el grupo 1 como Alemania, Bélgica, Países Bajos, Suiza o Reino Unido. De entre todos los países europeos analizados únicamente Italia, situada en el grupo 3, y Rusia en el grupo 4 tienen una propensión mayor que la española.

Aunque las variables de carácter político constituyen una de las razones fundamentales por las que las empresas españolas aun distinguen dos grupos claramente diferenciados dentro de Europa, uno formado por los países recién integrados en la Unión Europea y otro con los antiguos miembros, es cierto que en el Viejo Continente se valora positivamente que los gobiernos se vean sujetos a otros poderes que les impidan cambiar las reglas del juego a su antojo (Durán *et al*, 2008). El empleo del riesgo político como oportunidad en lugar de amenaza se encuentra de manera marcada en Latinoamérica, probablemente por las características intrínsecas de los sistemas políticos allí establecidos, pero tal y como demuestra Jiménez (2008) esta estrategia caracteriza el proceso de internacionalización de la empresa española más allá de en una región en concreto. Es cierto que, de acuerdo al modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977 y 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Welch y Luostarinen, 1988), aquellas compañías con una expansión internacional más amplia son las que invierten en localizaciones más arriesgadas y que los flujos agregados de inversión directa en el exterior mantienen un carácter gradual en lo que respecta a su localización. Sin embargo, individualmente las compañías, especialmente aquellas creadas más recientemente, tratan de obtener ventajas competitivas en aquellos mercados donde sus recursos y habilidades son de mayor utilidad, lo que les lleva a invertir tanto en países con niveles de riesgo político muy diferente, donde pueden aprovechar mejor sus habilidades negociadoras, adquiriendo *know-how*, accediendo a talento directivo, obteniendo nuevas habilidades competitivas y logrando una mejor diversificación internacional que puede proteger ante fluctuaciones internacionales tanto de oferta como de demanda. En definitiva, las multinacionales españolas parecen ser conscientes de las ventajas competitivas que una gestión activa del riesgo político les puede aportar, por lo que abandonando la tradicional concepción del fenómeno como amenaza, han incorporado estas variables en la planificación del proceso de internacionalización como una oportunidad.

Discusión y conclusiones

La extensa literatura revisada en este trabajo pretende mostrar el importante efecto que la discrecionalidad política y el nivel de corrupción del país de destino tienen en la inversión directa en el exterior tal y como la literatura científica ha demostrado. En su mayoría los estudios han considerado ambos fenómenos como riesgos asociados a la localización de la inversión y únicamente de forma reciente se ha considerado la posibilidad de que tal riesgo sea en realidad una oportunidad, al menos en el corto plazo.

Tanto Henisz y Zelner (2002) en aquellos sectores donde los grupos de interés no suponen una fuerte competencia para la empresa, como Hakkala *et al*, (2007) para el caso de las inversiones motivadas por la reducción de costes y con vistas vender en el exterior lo fabricado en el país de destino, y la reciente línea de investigación acerca de las habilidades negociadoras políticas de las EMs españolas en su estrategia de internacionalización (De la Fuente *et al*, 2008; Durán *et al*, 2008; García-Canal y Guillén, 2008 y Jiménez, 2008) han mostrado cómo en ocasiones unos mayores niveles de discrecionalidad política o corrupción permiten a las empresas obtener una mejor posición frente a los competidores desde la que solidificar y mantener las necesarias ventajas competitivas que cualquier empresa debe de antemano poseer para poder acometer un proceso de estas características.

Sin embargo, cabe preguntarse si esta estrategia puede ser recomendable a largo plazo y la respuesta prudente es que no. Gupta *et al*, (1998) señalan que algunos consideran que la corrupción mejora la eficiencia, ya que permite que los que estén más dispuestos a pagar consigan lo que necesitan. Sin embargo en opinión de los autores, se ignoran las distorsiones permanentes que permiten a unos grupos beneficiarse más que otros, y que los que estén más dispuestos a pagar no tienen porqué ser los destinatarios que se tenía pensado para programas gubernamentales, además de conllevar problemas relacionado con la distribución de la renta y la pobreza (Gupta *et al*, 1998), el crecimiento económico (Dreher *et al*, 2007) y constituir el principal obstáculo para lograr el desarrollo económico y social (WorldBank, 2001). Estas peores perspectivas macroeconómicas de este tipo de países no deben ser olvidadas por las empresas españolas en su planificación a largo plazo.

Pero es que además la creciente concienciación por parte de la sociedad de la responsabilidad social de las empresas y el papel cada vez más relevante de la sociedad como uno de sus “*stakeholders*” principales, puede provocar que aquellas que no cumplan con los requerimientos que se esperan de ella se vean negativa y significativamente afectadas. De hecho, aquellas empresas que sacrifiquen su legitimidad social al emplear prácticas relacionadas con la corrupción, se arriesgan a perder influencia y efectividad como consecuencia del impacto negativo sobre su status en la comunidad mundial (Ghosal y Moran 2005).

Es cierto que en ocasiones no es necesario ser superior a los competidores en todas las competencias para lograr el éxito (Erramilli *et al*, 1997) y que poseer los recursos y habilidades apropiados en cada entorno permite operar en di-

versos mercados exteriores sin ser necesariamente el competidor global más poderoso (Wan, 2005). En este sentido las EMs españolas se han sabido posicionar allí donde sus habilidades negociadoras han sido de utilidad, pero no deben olvidar la posible relación positiva entre la responsabilidad social de la empresa y la rentabilidad financiera encontrada por Grave (1997) o Mahon y McGovan (1998), aunque otros autores argumentan que no existe correlación como Aupperle *et al*, (1985) o McWilliams y Siegel (2001). Además la responsabilidad social se entiende cada vez más como una estrategia de la empresa ligada a su misión, visión y valores, y que mediante una adecuada puesta en práctica como “estrategia social” puede generar ventajas competitivas a largo plazo que ayuden en la creación de valor (Husted y Allen, 2000).

La gestión activa del riesgo político por parte de las EMs españolas como oportunidad en lugar de amenaza es síntoma inequívoco de la profesionalidad con la que los equipos directivos se toman la estrategia de internacionalización, conscientes de la relevancia de emplear todos los recursos y habilidades eficientemente para lograr el éxito y la supervivencia de la empresa. Sin embargo, un empleo abusivo de las habilidades negociadoras políticas que han desarrollado, con objeto de obtener posiciones competitivas ventajosas mediante la negociación con gobiernos con excesivo poder de discrecionalidad o gracias a la corruptibilidad que encuentran en los países de destino, puede ser interpretado como una negligencia en el cumplimiento del comportamiento responsable que la sociedad exige hoy en día a todas las empresas, cuyas consecuencias negativas no deben ser subestimadas.

Referencias bibliográficas

- [1] ALESINA, A. OZLER, S. ROUBINI, N. Y SWAGERL, P. (1996) “*Political instability and economic growth*”. Journal of Economic Growth. Vol. 1, págs. 189-211.
- [2] AUPERLE, K. CARROLL, A. Y HATFIELD, J. (1985) “*An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability*”. Academy of Management Journal. Vol. 28, (2), págs. 446-463.
- [3] BECK, T. CLARKE, G. GROFF, A. KEEFER, P. Y WALSH, P. (2001) “*New tools in comparative political economy: the database of political institutions*”. World Bank Economy Review. Vol. 15, No. 1, págs. 165-176.
- [4] BEHRMAN, J.N. BODDEWYN, J.J Y KAPOOR, A. (1975) “*International Business-Government communications*”. Lexington Books: Lexington, MA Berenbeim.

- [5] BENNET, P. D. Y GREEN, R. T. (1972). "*Political Instability as a Determinant of Direct Foreign Investment in Marketing*". *Journal of Marketing Research*, 19 (May): 182-86.
- [6] BLANK, S. (1980) "*Assessing the political environment: an emerging function in international companies*". New York. The Conference Board.
- [7] BORNER, S. BRUNETTI, A. Y WEDER, B. (1995) "*Political credibility and economic development*". St. Martin's Press, New York.
- [8] BRUNETTI, A. Y WEDER, B. (1997) "*Investment and institutional uncertainty: a comparative study of different uncertainty measures*". International Finance Corporation Technical Paper.
- [9] BUCKLEY, P. Y CASSON, M. (1976) "*The future of the multinacional enterprise*". London: MacMillan.
- [10] COHEN, W. M. Y LEVINTHAL D.A.(1990) "Absorptive capacity: a new perspectiva on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, págs. 128-153.
- [11] CUERVO-CAZURRA, A. (2008), "The Effectiveness of Laws against Bribery Abroad", *Journal of International Business Studies*, 39 (6), págs. 957-979.
- [12] CUERVO-CAZURRA, A. (2006), "Who Cares about Corruption ?", *Journal of International Business Studies*, 37,(6), págs. 803-822.
- [13] DE LA FUENTE, J.M. DURÁN, J.J. Y JIMÉNEZ, A. (2008) "*La importancia del riesgo país y político en la presencia exterior de las empresas multinacionales españolas*". Working Paper presentado al XVIII Congreso Nacional de Acade en León, España.
- [14] DE LA TORRE, J. Y NECKAR, D.H. (1988) "*Forecasting political risk for international operations*". *International Journal of Forecasting*. Vol. 4 págs. 221-241.
- [15] DELIOS, A. Y HENISZ, W.J. (2003) "*Political hazards, experience and sequential entry strategies: the international expansion of Japanese firms 1980-1998*". *Strategic Management Journal*. Vol. 24, (11) págs. 1153.
- [16] DJANKOV, S. LA PORTA, R. LÓPEZ-DE-SILANES, F. Y SHLEIFER, A. (2002) "*The regulation of entry*". *Quarterly Journal of Economics*. CXVII, (1), págs. 1-37.
- [17] DREHER, A. KOTSOGIANNIS, C. Y MCCORRISTON, S. (2007) "*Corruption around the world: evidence from a structural model*". *Journal of Comparative Economics*. Vol. 35, Iss. 3, págs. 443-466.
- [18] DURÁN, J.J. (2008), "*La geografía de la empresa multinacional española*", *Boletín de Estudios Económicos*, LXIII (193), págs. 17-44.

- [19] DURÁN, J.J., DE LA FUENTE, J.M. Y JIMÉNEZ, A. (2008) *"Political risk as a determinant of investment of Spanish Multinational firms in Europe. Is there a East-West Structure?"* Working Paper presentado al 34th EIBA Conference en Tallin, Estonia.
- [20] FINE, A. (2003). *"Dealing Away Risk in Foreign Infrastructure Investment"*. Journal of Structured and Project Finance. Vol. 9, (2), págs. 53-64.
- [21] FISMAN, R. Y KHANNA, T. (1998) *"Facilitating development: the role of business groups"*. Working Paper, 98 (76) Harvard Business School.
- [22] GALAN, J.I., GONZALEZ_BENITO, J. Y ZÚÑIGA-VICENTE, J.A. (2007) *"Factors determining the location decision of Spanish MNE: an analysis based on the investment development path"*. Journal of International Business. Vol. 38. págs. 975-997.
- [23] GARCÍA-CANAL, E. LÓPEZ, C. RIALP, J Y VALDÉS, A. (2002) *"Accelerating International expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies"*. Journal of World Business. Vol. 37, págs. 91-107.
- [24] GARCÍA-CANAL, E, Y GUILLÉN, M. (2008) *"Risk and strategy of foreign location choice in regulated industries"*. Strategic Management Journal. Vol. 29, Iss. 10, págs. 1097-1115.
- [25] GASTANAGA, V.M. NUGENT, J.B. Y PASHAMOVA, B. (1998) *"Host country reforms and FDI inflows: how much difference do they make"*. World Development. 26 (7), págs. 1299-1314.
- [26] GOLDBERG, V.B. (1976) *"Regulation and administered contracts"*. Bell Journal of Economics. Vol. 7, págs. 426-448.
- [27] GRANOVETTER, M. (1995) *"Coase revisited: the problem of business groups in modern economy"*. Industrial and Corporate Change 4(1): págs. 93-130.
- [28] GREEN, R.T. Y CUNNINGHAM, W.H. (1975) *"The determinants os U.S. foreign investments: an empirical explanation"*. Management International Review. Vol. 3, Febrero. págs. 113-120.
- [29] GUPTA, S. DAVOODI, H. Y ALONSO-TERME, R. (1998) *"Does corruption affect income inequality and poverty?"*. International Monetary Fund Working Paper.
- [30] HAKKALA, K. NORBACK, P.J. Y SVALERYD, H. (2008) *"Asymmetric effects of corruption on FDI: evidence from Swedish Multinational Firm"*. Review of Economics and Statistics. Vol. 90, (4), págs. 627-642.
- [31] HALLERBER, M. Y BASINGER, S. (1998) *"Internationalization and changes in tax policy in OECD countries: the importance of domestic veto players"*. Comparative Political Studies. Vol. 31, págs. 321-352.

- [32] HENISZ, W.J. (1998) "*The institutional environment for international investment*". Doctoral dissertation, Hass School of Business, University of California.
- [33] HENISZ, W.J. (2000) "*The institucional environment for economic growth*". Economics & Politics. Vol. 12, págs. 1-31.
- [34] HENISZ, W.J. (2004) "*Political institutions and policy volatility*". Economics & Politics. Vol. 16, No. 1, págs. 1-27.
- [35] HENISZ, W.J. Y DELIOS, A. (2001) "*Uncertainty, imitation and plant location: Japanese multinacional corporations*". Administrative Science Quarterly. Vol. 46, (3), págs. 443-475.
- [36] HENISZ, W.J. (2003) "*The power of the Buckley and Casson thesis: the ability to manage institutional idiosyncrasies*". Journal of International Business Studies. Vol. 34, págs. 173-184.
- [37] HENISZ, W.J. (2004) "*Political institutions and policy volatility*". Economics & Politics. Vol. 16, No. 1, págs. 1-27.
- [38] HENISZ, W.J. Y MANSFIELD, E.D. (2006) "*Votes and vetoes: the political determinants of comercial openness*". International Studies Quarterly. Vol. 50, Iss. 1, págs. 189-212.
- [39] HENISZ, W.J. Y ZELNER, B.A. (1999) "*Political risk and infrastructure investment*". Working Paper The Wharton School. University of Pennsylvania.
- [40] HENISZ, W.J. Y ZELNER, B.A. (2001) "*The institutional environment for telecommunications investment*". Journal of Economics & Management Strategy. Vol. 10, Iss. 1, págs. 123-147.
- [41] HENISZ, W.J. Y ZELNER, B.A. (2002) "*The institutional environment for infrastructure investment*". Industrial and Corporate Change. Vol. 11, No. 2, págs. 355-389.
- [42] HOLBURN, G.L.F. (2001) "*Regulatory institutions and firm strategy: Theory and evidence from the electric power industry*". Doctoral Dissertation, University of California at Berkeley.
- [43] HUANG, Y. MORCK, R. Y YEUNG, B. (2003). "*ASEAN Countries, External Threat and FTAA*". Paper presented at FTAA and Transpacific Business Linkages, Tokyo.
- [44] HUSTED, B. W., ALLEN. D. W. (2000) "*Is it Ethical to use Ethics as a Strategy*". Journal of Business Ethics. Vol. 27, págs. 21-31.
- [45] ÍNDICE DE FUENTES DE SOBORNO (2008) Transparency International <http://www.transparencia.org.es/>

- [46] JIMÉNEZ, A. (2008) *"Does political risk affect the scope of the expansion abroad? Evidence from Spanish MNEs"*. Working Paper.
- [47] JOHANSON, J. Y VAHLNE, J.E. (1977) *"The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments"*. Journal of International Business Studies. Vol. 8, págs. 23-32.
- [48] JOHANSON, J. Y VAHLNE, J.E. (1990) *"The mechanism of internationalization"*. International Marketing Review. Vol. 7, (4), págs. 411-432.
- [49] JOHANSON, J. Y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975) *"The internationalization of the firm: Four Swedish cases"*. Journal of management studies. Vol. 12, (3), págs. 305-322.
- [50] KAUFMAN, D. KRAAY, A. Y ZOIDO-LOBATON, P. (1999) *"Aggregating governance indicators"*. World Bank Working Paper 2195.
- [51] KHANNA, T. (2000) *"Business groups and social welfare in emerging markets: existing evidence and unanswered questions"*. European Economic Review. Vol. 44, págs. 748-761.
- [52] KHANNA, T. Y PALEPU, K. (1998b) *"Policy shocks, market intermediaries and corporate strategy: evidence from Chile and India"*. Journal of Economics and Management Strategy. Vol. 8, (2), págs. 271-310.
- [53] KHANNA, T. Y PALEPU, K. (1999) *"The right way to restructure conglomerates in emerging markets"*. Harvard Business Review (Julio-Agosto) págs. 125-134.
- [54] KNACK, S. (2006) *"Measuring corruption in Eastern Europe and Central Asia: A critique of the cross-country indicators"*. World Bank Policy Research Working Paper No. 3968.
- [55] KNACK, S. Y KEEFER, P. (1995) *"Institutions and economic performance: Cross-country tests using alternative institutional measures"*. Economics & Politics. Vol. 7, págs. 207-227.
- [56] KOBRIN, S.J. (1982) *"Managing political risk assessment"*. University of California Press.
- [57] LOREE, D.W. Y GUISINGER, S.E. (1995) *"Policy and non-policy determinants of US equity foreign direct investment"*. Journal of International Business Studies. Vol. 26, (2), págs. 281-299.
- [58] MAHON, J. F. Y MCGOVAN, R. A. (1998) *"Modeling industry political dynamics"*. Business & Society. Vol. 37, (4), págs. 390-413.
- [59] MAROIS, B. (1981) *"Comment les entreprises francaises gerent le risque politique"*. Revue Francaise de Gestion. Mayo-Agosto, págs. 4-9.

- [60] McWILLIAMS, A. Y SIEGEL, D. (2001) "*Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*". *Academy of Management Review*. Vol. 26, Iss. 1, págs. 117-127.
- [61] MOLERO, J. (1999) "*Las ventajas tecnológicas relativas y la internacionalización de la economía española*". *Papeles de Economía Española*. Vol. 8, págs. 58-73.
- [62] NEE, V. (1992) "*Organizational dynamics of market transition: hybrid forms, property rights and mixed economy in China*". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 33, págs. 194-210.
- [63] NORDHAUS, W. (1975) "*The political business cycle*". *Review of Economic Studies*. Vol. 42, págs. 169-190.
- [64] NORTH, D.C. (1990) "*Institutions, institutional change, and economic performance*". Cambridge University Press, New York.
- [65] OLSON, M. (1965) "*The logic of collective action: public goods and the theory of groups*". Harvard University Press, Cambridge, MA.
- [66] OLSON, M. (1982) "*The rise and decline of nations*". Yale University Press, New Haven, CT.
- [67] OLSON, M. (1993) "*Dictatorship, democracy and development*". *American Political Science Review*. Vol. 87, págs. 567-576.
- [68] PLA, J. (1999) "*Filiales y entrada en los mercados internacionales. Factores determinantes*". *Revista de Economía Aplicada*. Vol. 20, Iss. 8, págs. 29-51.
- [69] ROOT, F.R. (1968) "*The expropriation of American companies: what happened to 38 companies*". *Business Horizons*. Vol.1, págs. 69-74.
- [70] ROOT, F.R. Y AHMED, A.A. (1978) "*The influence of policy instruments on manufacturing direct foreign investment in developing countries*". *Journal of International Business Studies*. Vol. 9. págs. 81-93.
- [71] RUMMEL, R.J. Y HENNAN, D.A. (1978) "*How multinationals analyze political risk*". *Harvard Business Review*. Enero-Febrero, págs. 67-76.
- [72] SPILLER, P.T. (1993) "*Institutions and regulatory commitment in utilities' privatization*". *Industrial and Corporate Change*. Vol. 2, págs. 387-450.
- [73] SMARZYNSKA, B.K. Y WEI, S.J. (2002) "*Corruption and cross-border investment: firm level evidence*". William Davidson Working Paper No. 494.

- [74] TANZI, V. (1995) "*Corruption: arm 's-lenght relationships and markets*". En: The Economics of Organized Crime, (Ed.) Gianluca Fiorentini and Sam Peltzman Cambridge, England: Cambridge University Press.
- [75] TRANSPARENCY INTERNATIONAL <http://www.transparencia.org>
- [76] TREISMAN, D. (2000) "*Decentralization and inflation: commitment, collective action or continuity*". American Political Science Review. Vol. 94. págs. 837-857.
- [77] TSEBELIS, G. (1995) "*Decision-making in political systems: veto players in presidentialism, parliamentarism, multicameralism and multipartyism*". British Journal of Political Science. Vol. 25, (3), págs. 289-325.
- [78] VERNON, R. (1971) "*Sovereignty at Bay: the multinational spread of US enterprises*". Basic Books: New York.
- [79] VERNON, R. (1978) "*The strain on national objectives: the developing countries*" Storm over the Multinationals: The Real Issues. Págs. 139-173. Cambridge, MA: Harvard University.
- [80] VIAL, J. (2003). "*Business Climate and Investment in Latin America*". Paper presented at FTAA and Transpacific Business Linkages, Tokyo.
- [81] WADDOCK, S. Y GRAVES, S. (1997) "*The corporate social performance-financial performance link*". Strategic Management Journal. Vol.18, (4), págs. 309-319.
- [82] WAN, W.P. (2005) "*Country resource environments, firm capabilities, and corporate diversification strategies*". Journal of Management Studies. Vol. 42, págs. 161-171.
- [83] WEI, S.J. (2000) "*How taxing is corruption on international investors?*". The review of Economics and Statistics, Vol. 82, (1), págs. 1-11.
- [84] WELCH, L. S. Y LUOSTARINEN, R. (1988) "*Internationalization: evolution of a concept*". Journal of General Management. Vol. 14, (2), págs. 34-55.
- [85] WITTMAN, D. (1989) "*Why democracies produce efficient results*". Journal of Political Economy. Vol. 97, págs. 1395-1424.
- [86] WORLD BANK (2001) <http://www.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/index.ctm>.
- [87] www.bbva.es
- [88] www.cajamadrid.es
- [89] www.inditex.com
- [90] www.telefonica.com



Colaboraciones, documentos y casos



Elinor Ostrom y la tragedia de los comunales

Cándido Pañeda, *Catedrático de Economía Aplicada, Universidad de Oviedo*
paneda@uniovi.es

El Nobel de Economía del año 2009 ha sido concedido a dos personas que resaltan la importancia de las instituciones: la politóloga Elinor Ostrom y el economista Oliver Williamson. El presente artículo se centra en el trabajo de Elinor Ostrom y va desde el contexto al texto: tras una breve descripción del problema de los comunales y de las visiones convencionales a este respecto, se muestra la génesis y evolución del pensamiento de la Nobel Ostrom y, finalmente, se concluye con algunos de sus principales resultados y unas muy breves conclusiones.

La tragedia de los comunales y la visión convencional

Como es sabido, uno de los problemas que existen en comunales como la pesca es la sobreexplotación, que ha llevado a que bastantes especies estén desapareciendo. La explicación formal de este fenómeno se asocia a Scott Gordon, quien señaló en su clásico artículo de 1954 que “lo que es propiedad de todos no es propiedad de nadie... Los peces del mar no tienen valor para el pescador porque no hay garantía de que, si los deja hoy allí, estarán disponibles para él mañana” (Gordon, 1954). Por ello, porque si él no lo hace lo hará otro, cada pescador pesca hoy todo lo que puede, sin preocuparse de un mañana que quizás no exista. La consecuencia es que se sobreexplota la pesquería hasta su extinción. Esto es lo que se denomina la tragedia de los comunales en la célebre terminología de Hardin (1968).

Frente a la tragedia de los comunales se plantean habitualmente dos soluciones: la primera pasa por regular el sector (la pesca en este caso), con el fin de evitar la sobreexplotación, y de ahí, por ejemplo, que se establezcan límites

a las capturas. La segunda pasa por asignar derechos de propiedad. Así, en el caso de que privatice dicho recurso, su propietario podrá impedir que los demás pescadores accedan a dicha pesquería y, a su vez, él podrá sobreexplotarlo o no. Si lo sobreexplota, ganará mucho hoy a costa de ganar poco o nada mañana, cuando la pesca se extinga. Si no lo sobreexplota, ganará menos hoy, pero seguirá obteniendo ganancias mañana y pasado mañana y así durante toda la vida, ya que es el único pescador que puede entrar en su propiedad. Al final, las ganancias acumuladas a largo plazo compensarán con creces las menores ganancias iniciales y de ahí que, dejándose guiar únicamente por su interés, termine optando por no sobreexplotar la pesquería. Hasta aquí lo que se cuenta habitualmente en los manuales de economía. Como se puede observar, la visión convencional de la tragedia de los comunales es “trágica” en un doble sentido: por una parte, porque se acaba con el recurso y, por otra, porque supone que la gente no es capaz de organizarse por sí misma. Por ello, la única salida es que alguien externo (el estado) ponga orden, bien regulando directamente el sector o bien privatizando el comunal y dejando que sea después el mercado el que opere.

La génesis y el desarrollo de la visión de Elinor Ostrom

Tal y como señala en su principal obra (“Governing the Commons”; Ostrom, 1990), su investigación sobre los comunales se inicia a principios de los años 60 del pasado siglo, en un seminario de posgrado con Vicente Ostrom, posteriormente su marido. El seminario se centraba en el desarrollo de las instituciones relacionadas con la gestión del agua en el sur de California. Concretamente, Elinor Ostrom se dedicó al estudio de las causas de que, contra lo que cabría esperar de acuerdo con la tragedia de los comunales, se hubiera detenido el proceso de intrusión de agua marina en los acuíferos (recursos comunales) del área metropolitana de Los Ángeles.

El paso siguiente lo da en 1981, a raíz de la pregunta que le hace el politólogo Paul Sabatier en el Centro para la Investigación Interdisciplinaria de la Universidad de Bielefeld, donde estaba pasando un sabático. La pregunta era si creía que los sistemas que había estudiando quince años antes funcionaban todavía y lo hacían adecuadamente. Esta pregunta era inevitable, ya que los resultados obtenidos por la profesora Elinor Ostrom podían ser algo nuevo y relevante o justamente la excepción que confirmara la regla de la tragedia de los comunales. En aquel momento no tenía una “respuesta eficaz” (Ostrom, 1990, p. xiv) y de ahí que a su vuelta a la Universidad de Indiana se planteara el objetivo de encontrarla. Como fruto de la realización de estudios sobre una docena de

acuíferos, llegó a la conclusión de que los resultados se mantenían, con lo que no se observaba la tan esperada tragedia de los comunales.

Ahora bien, dichos estudios no eran suficientes para el desarrollo de una teoría más amplia y de ahí que en 1985 iniciase la sistematización de la literatura existente respecto a la gestión de los recursos comunales. Como resultado de dicha labor, llegó a dos conclusiones principales: primero, existía ya una literatura de estudios de caso extraordinariamente rica; segundo, la literatura había sido escrita por autores de campos diversos (sociología rural, antropología, historia, economía, ciencia política, silvicultura, sociología de la irrigación, ecología humana...) y había aparecido a menudo en publicaciones oscuras. Había, además, una escasa integración entre la rica literatura disponible, ya que cada autor se centraba bien en su disciplina o bien en los estudios de su zona. En definitiva, no se contaba con una síntesis y de ahí que dedicara los siguientes años a la realización de la misma y a la elucidación de la teoría que pudiera explicar los hechos observados. De esa manera, sobre la base de los estudios de campo y, consecuentemente, de forma inductiva, llega a los resultados incluidos en su principal obra, ya citada: "Governing the Commons" (Ostrom, 1990) que, tal y como indica su subtítulo, se centra en "La evolución de las instituciones de acción colectiva" (traducida al castellano y publicada por el Fondo de Cultura Económica bajo el título de "El gobierno de los bienes comunales").

Posteriormente, Elinor Ostrom ha continuado con esta línea de investigación, tratando de contrastar las situaciones relacionadas con los dilemas sociales tales como la "tragedia de los comunales" mediante experimentos de laboratorio, en un contexto de teoría de juegos. A este respecto es oportuno señalar que, en un nuevo semestre sabático disfrutado en 1988 en el Centro para la Investigación Interdisciplinaria de la Universidad de Bielefeld, Elinor Ostrom había participado en un Grupo de Investigación dirigido por el futuro Nobel Reinhard Selten sobre la Teoría de Juegos y las Ciencias de la Conducta. Como ella señala, como fruto de dicha participación "se incrementó enormemente mi apreciación del poder y la utilidad de la teoría de juegos, como una herramienta teórica general para los estudiosos interesados en el estudio de las consecuencias de diversas instituciones" (Ostrom, 1990, pp. xvi y xvii). En esta nueva etapa de su investigación llega, entre otras, a tres conclusiones que pueden ser de interés para la economía:

- 1) "El mundo contiene múltiples tipos de individuos, algunos más deseosos que otros a la hora de iniciar la reciprocidad que sirve para lograr los beneficios de la acción colectiva" (Ostrom, 2000, p. 138). Concretamente, el "suponer la

existencia de dos tipos de jugadores que “utilizan normas” –“cooperadores condicionales”¹ y “castigadores voluntarios”²–, además de los egoístas racionales, le permite a uno comenzar a hacerse una visión más coherente de las conclusiones de los experimentos de laboratorio sobre la contribución a los bienes públicos”. Señala, además, que: “Juntos, los cooperadores condicionales y los castigadores voluntarios crean una oportunidad más robusta para la acción colectiva y un mecanismo para ayudarla a crecer” (Ostrom, 2000, p. 142).

- 2) Es preciso pasar a lo que ella denomina una “segunda generación de modelos de racionalidad” (Ostrom, 1998). La primera generación de los modelos de elección racional incluye los habituales de la economía y, tal como ha señalado el Premio Nobel Selten, son “el caso límite de la racionalidad incompleta o limitada” (Ostrom, 1998, p. 9). Dicho de otra manera, no son el caso general, sino un caso particular extremo, y de ahí que deben ser complementados con modelos más generales³.
- 3) En el desarrollo de esa segunda generación de modelos de racionalidad se necesita incluir tres elementos centrales cuales son la confianza, la reciprocidad y la reputación⁴. El objetivo que se persigue con esta inclusión es mostrar que se puede generar un círculo virtuoso (y también vicioso)⁵ que alimentaría a la cooperación: “en vez de explicar los niveles de cooperación directamente, esta aproximación le lleva a uno a enlazar las variables estructurales a un triángulo interno de confianza, reciprocidad y reputación, y estas, a su vez, afectan a los niveles de cooperación y los beneficios netos (Ostrom, 1998, p. 13).

¹ “Cooperadores condicionales son los individuos que están deseosos de iniciar acciones cooperativas cuando consideran que los otros actuarán de forma recíproca y que repetirán estas acciones en la medida en que una proporción suficiente de los demás implicados correspondan”. Señala, además, que “algunos de los cooperadores condicionales pueden ser también castigadores voluntarios” (Ostrom, 2000, p. 142).

² La definición de los castigadores voluntarios es la siguiente “... un tercer tipo de jugador que, si se le da la oportunidad, desea penalizar a los presuntos polizones a través de reprimendas verbales, o utilizar pagos materiales costosos cuando sea posible” (Ostrom, 2000, p. 142).

³ “Aunque estoy proponiendo un mayor desarrollo de las teorías de la elección racional de segunda generación, las basadas en una racionalidad completa pero débil seguirán teniendo un papel importante en nuestra comprensión del comportamiento humano” (Ostrom, 1998, p. 16).

⁴ “Los atributos individuales que son particularmente importantes a la hora de explicar el comportamiento en dilemas sociales incluyen las expectativas que los individuos tienen respecto al comportamiento de los demás (confianza), las normas que los individuos aprenden de la socialización y de las experiencias de la vida (reciprocidad), y las identidades que los individuos crean para proyectar sus intenciones y normas (reputación). La confianza, la reciprocidad y la reputación pueden ser incluidas en modelos formales de comportamiento individual” (Ostrom, 1998, p. 14).

⁵ “Si los niveles iniciales de cooperación son moderadamente elevados, entonces los individuos pueden aprender a confiar los unos en los otros, y muchos pueden adaptar normas de reciprocidad. Cuando muchos individuos utilizan normas de reciprocidad, el ganarse una reputación siendo digno de confianza es una buena inversión. Así, los niveles relacionados con la confianza, la reciprocidad y la reputación de ser digno de confianza se refuerzan positivamente” (Ostrom, 1998, p. 13).

Resultados

Frente a la visión convencional existente respecto a los recursos comunales, la Nobel Ostrom nos aporta algunas ideas muy importantes, entre ellas, las siguientes:

Primera, que los modelos derivados de la visión convencional no son incorrectos, pero que, contra lo que se piensa habitualmente, no son teorías generales, sino “modelos especiales que se basan en supuestos extremos” (Ostrom, 1990, p. 183). Por ello, no son válidos en todos los casos y de ahí que la tragedia de los comunales que predicen no se observe en determinados contextos, en los que se ve que hay comunidades que gestionan adecuadamente, sin tragedia de ningún tipo, recursos comunales.

Segunda, que, concretamente, dichos modelos convencionales “son poco útiles a la hora de explicar aquellas situaciones en las que los individuos se comunican continuamente e interactúan entre sí en un entorno físico localizado”, en el que “es posible que puedan aprender en quien pueden confiar, los efectos que tendrán las acciones de cada uno sobre los demás y sobre el comunal, y como organizarse ellos mismos para obtener beneficios y evitar los perjuicios” (Ostrom, 1990, pp. 183-184).

Tercera, que la aplicación de los modelos convencionales a estos comunales y, consecuentemente, “fuera de su ámbito de aplicación” genera problemas. Efectivamente, “aplicar los modelos fuera de su ámbito puede producir más mal que bien” (Ostrom, 1990, pp. 184). Así, por una parte, si creemos que existe, por ejemplo, un problema en la gestión comunal de un bosque y tratamos de arreglarlo nacionalizándolo, podemos encontrarnos con que el remedio sea peor que la enfermedad, con que, por problemas de información y control, al final el monte en cuestión termine convirtiéndose de hecho en un espacio de libre acceso, con lo que se acelera su degradación (Ostrom, 1990, p. 23); por otra parte, si creemos que existe, por ejemplo, un problema en la gestión comunal de un pastizal y tratamos de arreglarlo privatizándolo, podemos encontrarnos, de nuevo, con que el remedio sea peor que la enfermedad, con que, por problemas de tipo natural tales como diferencias no previsibles entre unas y otras zonas en lo que respecta a las lluvias, al final algunos ganaderos se encuentren con graves problemas respecto a la alimentación de su ganado, problemas que no existirían si se mantuviera la gestión conjunta del comunal y, consecuentemente, se contara con la flexibilidad necesaria para desplazar a los animales de unas a otras zonas, en función de las condiciones climatológicas y de la abundancia o escasez de pasto (Ostrom, 1990, pp. 12-13).

Cuarta, que otra de las consecuencias de la aplicación incorrecta de la (en otros casos correcta) visión convencional es que reduce, sin ninguna necesidad, los grados de libertad. Así, de dichos diagnósticos se deriva muchas veces la idea de que “sólo hay una vía”, de que sólo hay una única política, que, encima, debe ser dictada desde fuera de los afectados. Frente a esta visión convencional, Elinor Ostrom nos indica que hay muchos posibles caminos intermedios entre las dos posiciones extremas que se acaban de señalar, que a veces la gente puede arreglarse ella sola para explotar los comunales sin que intervenga el estado regulando o privatizando. Dicho con sus palabras, “afirmo que ambas posiciones (la de regular y la de privatizar) son demasiado radicales... En vez de haber una solución única para un problema único, señalo que existen muchas soluciones a la hora de enfrentarse a muchos problemas diferentes. En vez de suponer que se pueden diseñar fácilmente soluciones institucionales óptimas y que las autoridades externas las pueden imponer con un bajo coste, afirmo que “lograr la institución adecuada” es un proceso difícil, que requiere su tiempo y puede generar conflictos..., que requiere información fidedigna respecto a las variables de lugar y tiempo así como un amplio repertorio de reglas aceptables desde un punto de vista cultural” (Ostrom, 1990, p. 14).

Quinta, que la clave para librarse de la trampa antes citada está en contar con instituciones adecuadas, “con instituciones que permitan a los individuos lograr resultados productivos en situaciones en las que la tentación de ir por libre y eludir las responsabilidades está siempre presentes” (Ostrom, 1990, p. 15).

Sexta, que la clave para la supervivencia a largo plazo de los sistemas auto-organizados para la gestión de recursos comunes está en diseñarlos teniendo en cuenta determinados principios. Así, por citar cinco de los ocho principios indicados, “cuando los usuarios de un recurso diseñan sus propias reglas (Principio 3), que son impuestas por los usuarios locales o por responsables ante ellos (Principio 4), utilizando sanciones escalonadas (Principio 5), que definen quien tiene derecho a extraer del recurso (Principio 1), y que asignan eficazmente los costes en proporción a los beneficios (Principio 2), los problemas de acción colectiva y de control se resuelven de una manera que se refuerza” (Ostrom, 2000, p. 151).

Conclusión

En síntesis, se puede decir que la investigación por la que le han dado el Nobel de Economía a la politóloga Elinor Ostrom es una obra que, en claro contraste con la visión estándar de la economía pero complementándola, muestra,

primero, que, en determinados contextos, la gente puede auto-organizarse y resolver los problemas comunales sin necesidad de que se impongan soluciones desde fuera (regulación o privatización del comunal); segundo, que el método inductivo y el análisis detallado de los datos pueden ser de utilidad a la hora de explicar fenómenos (en este caso el carácter “no trágico” de algunos comunales) que, en principio, no se logran explicar sobre la base del enfoque deductivo de la economía; tercero, que, por decirlo con sus términos, “los detalles institucionales importan” (Ostrom, 1990, p. 22).

Referencias bibliográficas

- [1] GORDON, H. S. (1954): *The Economic Theory of a Common-Property Resource: The Fishery*, Journal of Political Economy, 62: 124-142.
- [2] HARDIN, G. (1968): *The Tragedy of the Commons*, Science, 162: 1243-1248.
- [3] OSTROM, E. (1990): *Governing the Commons (The Evolution of Institutions for Collective Action)*, Cambridge University Press.
- [4] OSTROM, E. (1998): *A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action*, American Political Science Review, 92: 1-22.
- [5] OSTROM, E. (2000): *Collective Action and the Evolution of Social Norms*, Journal of Economic Perspectives, 14: 137-158.

Oliver Williamson, Premio Nobel de Economía 2009, y su obra.

Martina Menguzzato Boulard¹ y Fernando Peris Bonet²

El Nobel de Economía del año 2009 ha sido concedido a dos investigadores, la politóloga Elinor Ostrom y el economista Oliver E. Williamson, porque, a juicio del jurado del premio, ambos demuestran que el análisis económico puede arrojar luz sobre la mayoría de las formas de organización social. Si bien los objetivos, planteamientos y fundamentos de sus trabajos respectivos son dispares, ha sido de especial interés, para ambos investigadores, la importancia del contexto y de las relaciones sociales y económicas como origen de las instituciones y de las formas de gobierno. Así, ambos señalan que, cuando el mercado falla como mecanismo para regular las relaciones en la sociedad (Ostrom) o en la economía (Williamson), las personas o los agentes pueden construir formas organizativas que lleven a instituciones y formas de gobierno eficientes. En este artículo, nos centraremos en la figura y obra de Oliver Williamson, empezando con unos apuntes biográficos que nos ayuden a entender mejor su personalidad y su trayectoria y obra, para luego intentar exponer cuales han sido sus aportaciones científicas fundamentales.

Oliver E. Williamson. Nota biográfica, formación e influencias

Nació en 1932 en Superior, Wisconsin (EEUU), una pequeña ciudad de 30.000 habitantes, siendo el segundo de los tres hijos de Scott y Lucille Williamson. Su padre era profesor de física y química en el instituto de la ciudad y su madre profesora de latín, francés y alemán, además de directora del mismo instituto.

¹ Martina Menguzzato es Catedrática de Universidad en el departamento de "Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras" de la Universitat de València

² Fernando Peris es Catedrático de Escuela Universitaria en el departamento de "Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras" de la Universitat de València

Williamson cuenta que su madre era la intelectual de la familia, una persona extremadamente tímida, apasionada por la perfección y la excelencia, y que tenía una memoria extraordinaria para los idiomas; y de su padre nos dice que era un hombre práctico e inteligente que compartió su tarea docente con un pequeño negocio familiar, y que fue un hombre comprometido con su ciudad, de la cual fue alcalde durante diez años, combinando su generoso espíritu con el conservadurismo fiscal y con una integridad legendaria.

La idea inicial de Oliver Williamson era estudiar derecho, pero durante su estancia en el instituto de Superior se sintió atraído por las matemáticas y las ciencias, lo que hizo pensar a la familia, especialmente a su madre, que el MIT sería el sitio más adecuado para sus estudios, entrando con este propósito en el Ripon College que tenía un programa combinado con el MIT para su acceso. El MIT era “un lugar impresionante, con una fuerte atmósfera de investigación”, y para Williamson fue “una experiencia socialmente severa (poco atractiva), aunque valiosa” (p. xii) para su primer trabajo como ingeniero de proyectos del gobierno de Estados Unidos y para sus actividades posteriores.

Más tarde, en 1958, Williamson llega a la Universidad de Stanford con la intención de obtener un doctorado en administración de empresas. Pero todo cambia rápidamente durante el primer trimestre cuando, gracias al texto de los principios de Samuelson que le recomienda su profesor de economía, James Howell, descubre “¡todo ese conjunto de fascinantes problemas que podrían ser sopesados desde las habilidades de la ingeniería!” (p. xiii). Como consecuencia, el programa de Williamson en Stanford sufre una transformación profunda, asiste a las clases de Kenneth Arrow y de otros economistas y, en su segundo año, conoce a Charles Bonini, quien, al conocer sus inquietudes, le urge a que se traslade a la universidad de Carnegie.

“Carnegie fue una experiencia perfectamente increíble. La ebullición de la actividad investigadora era evidente al cruzar las puertas... La influencia de Herbert Simon era masiva. Economía, estadística, sociología, psicología, ciencia de las computadoras, filosofía, teoría organizativa y ciencia política, todo estaba bajo la influencia de su pensamiento” (p. xiii).

La primera publicación de Williamson, en 1963, en el *Quarterly Journal of Economics*, que trató sobre “la discrecionalidad de la función directiva”, procede del ambiente y la influencia de Carnegie y constituye el núcleo de sus dos primeros libros, “*The economics of discretionary behaviour*” (1964) y “*Corporate control and business behaviour*” (1970). En mayo de 1963 Williamson obtenía

el *PhD* en *business administration* con un trabajo sobre el comportamiento directivo inspirado en las clases de James March, en un campus de la entonces Carnegie Tech. En ese mismo año se incorpora como profesor ayudante de Economía Industrial en la Universidad de Berkeley, California, con la aprobación de J. Bain, al mismo tiempo que recibía el premio de la Ford Foundation por su tesis doctoral. El verano de 1964 lo aprovechó para conocer a importantes economistas en la RAND Corporation, entre ellos a Armen Alchian que le dejó preocupado al valorar sus modelos manageriales como poco ortodoxos y faltos de información; y el verano de 1965 lo invirtió en UCLA, donde un grupo de economistas, entre los que se encontraban Gary Becker, Harold Demsetz y William Meckling, se interesaba por los derechos de propiedad.

Si bien es difícil relatar aquí todos los autores que marcaron la biografía intelectual de Oliver Williamson, podemos señalar la gran influencia que sobre él ejercieron Kenneth Arrow, Alfred D. Chandler, Ronald Coase y Herbert Simon. De Arrow recibió docencia en la Universidad de Carnegie, y sus enseñanzas se situaban en el centro de los problemas económicos (valores individuales y elección social, y análisis general competitivo). De Simon, del que como sabemos recibió también docencia en la Carnegie Tech, incorporó ideas fundamentales sobre la importancia del comportamiento y de las instituciones, y la concepción de una racionalidad limitada pero intencional. Coase le mostró su concepción de la organización interna como una jerarquía de autoridad y el hecho de que utilizar el mercado tiene costes. Y Chandler, cuya obra de 1962 (*Strategy and structure*) descubrió a finales de los años sesenta, le causó una “profunda impresión” al permitirle ver que la competencia en los mercados de productos y de capitales no era la única forma de controlar la discrecionalidad directiva: “los mercados o la regulación de los mismos no agotan las posibilidades, los controles internos (jerárquicos) deberían formar parte también de los elementos a considerar” (Williamson, 1986, p. 4).

Así se fue fraguando en Oliver Williamson el perfil de un economista especialmente preocupado por las organizaciones, interesado en el estudio de los mercados en su relación estrecha con los comportamientos, las instituciones, las organizaciones y empresas. La estructura de estas organizaciones y empresas, y la forma en la que se relacionan entre sí, es para Williamson inseparable de los mercados y lo que les da forma y contenido.

Ya en la década de los años sesenta, además de sus trabajos sobre discrecionalidad directiva, Williamson comenzó a cambiar su interés desde la teoría de los precios a la economía de costes de transacción. El pionero en esta materia fue

Ronald Coase, en 1937, proponiendo el concepto de costes de transacción para identificar los costes inherentes al uso de los mercados. Si utilizar el mercado tiene costes, esto lleva a una interpretación de la empresa en el análisis económico no solo como función de producción, sino como una forma de organización y coordinación de los recursos económicos alternativa al mercado. Sin embargo, en la obra de Coase la empresa sigue siendo, fundamentalmente, la “caja negra” heredada de la teoría económica neoclásica, mientras que Williamson, en su obra, responde al reto planteado por la comprensión de la eficiencia relativa empresa-mercado, y hace aportaciones relevantes a la organización interna apoyadas en un mayor desarrollo de la teoría de costes de transacción.

Su primer artículo con este enfoque se publica en 1971, en la *American Economic Review*, con el título “The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations”. Con este propósito, Williamson profundiza en la causalidad de los costes de transacción desde una perspectiva original de análisis, buscando bases conceptuales complementarias en otras disciplinas distintas de la economía, lo que le aleja de la raíz económica neoclásica y de la ortodoxia, pero le permite aspirar a construir, tal como el mismo reivindica *una ciencia interdisciplinar de la organización*.

Nos centraremos ahora en las aportaciones más sustantivas de la moderna teoría económica de costes de transacción de Williamson, con algunos comentarios finales sobre posibles desarrollos futuros.

Principales aportaciones de Oliver Williamson. La Teoría Económica de Costes de Transacción (TECT)

En aras de la comprensión de la organización económica, Williamson hace el extraordinario esfuerzo de construir una teoría extensa y completa que intenta abarcar los fenómenos más relevantes del mercado y de las organizaciones así como de la frontera entre ambos, y en la cual el comportamiento individual y el de las organizaciones juegan un papel fundamental.

La investigación sobre el comportamiento tiene un extraordinario atractivo para Williamson, y en su obra se aprecia cómo las organizaciones y la economía no son sino dimensiones del modo en que se entrelazan los comportamientos dentro y fuera de las empresas. Las investigaciones sobre discrecionalidad directiva investigan sobre el comportamiento directivo y los mecanismos de mercado que pueden controlarlo; y las investigaciones sobre economía de costes de transacción abarcan todo tipo de relaciones, acuerdos e intercam-

bios, en el mercado o en las organizaciones, desde los supuestos básicos de comportamiento de los agentes que Williamson establece apoyándose en la economía y en las lecciones de Herbert Simon.

Los supuestos de comportamiento de *búsqueda oportunista del interés propio* –o búsqueda del propio interés, si es preciso, mediante la simulación y el engaño– y de *racionalidad limitada* aunque fuertemente *intencional*, sustentan toda la TECT de Williamson añadiendo una importante dimensión filosófica a sus trabajos anteriores.

En su obra de madurez de 1985, Williamson plantea que si los límites de la razón y el oportunismo están ausentes, ese escenario corresponde a la felicidad humana, mientras que si los límites de la razón existen y se busca el propio interés de forma oportunista, habrá importantes dificultades para establecer acuerdos y elevados costes de contratación. Respecto del oportunismo, Williamson sólo afirma “que algunos individuos son oportunistas algunas veces y que es difícil saber *ex ante* cuáles son las diferencias en honradez” (1985, p. 64), lo que implica, en los mercados, costes de negociación en el establecimiento de los acuerdos y de las garantías. Y puesto que esta es la situación general relacionada con los comportamientos, las mayores o menores dificultades en los acuerdos y los correspondientes costes de transacción influyen en una integración mayor o menor de actividades y en la estructura de la producción de las diferentes industrias; todo lo cual debe explicarse conociendo las fuerzas económicas o sociales que orientan de uno u otro modo los comportamientos.

La aportación de Williamson a este respecto es tomar en cuenta la existencia de mercados de competencia entre muchos (*grandes números*) o de competencia entre pocos (*pequeños números*), mostrando cómo, cuando hay muchos oferentes y muchos demandantes en la relación entre empresas proveedoras y empresas cliente, *la competencia disciplina los comportamientos y corrige el oportunismo*, estableciendo condiciones generales que los agentes deben aceptar, facilitándose los acuerdos y reduciéndose los costes de la transacción. En estas condiciones la integración de actividades de las empresas cliente será menor y la estructura de la industria se caracterizará por la existencia de muchas empresas proveedoras (o distribuidoras) produciéndose una mayor fragmentación de la industria. En el caso contrario, cuando hay pocos oferentes y pocos demandantes en la relación entre empresas proveedoras o distribuidoras y empresas cliente, *la débil competencia no corrige el oportunismo*, dificultándose los acuerdos y aumentando los costes de transacción. En estas

condiciones la integración de actividades de las empresas cliente será mayor y llevará a industrias concentradas.

La aportación fundamental de Williamson aquí es la *identificación de la causa económica que lleva a la existencia de pequeños números*: la existencia de *inversiones específicas*³. Estas inversiones reducen el mercado al ámbito de los bienes o servicios obtenidos mediante *activos específicos*, y en el límite llevan a una relación bilateral entre la empresa cliente y la empresa proveedora (o distribuidora). Por tanto, ausente la competencia como mecanismo que discipline el oportunismo, los costes de transacción aumentan, dificultan los intercambios e incentivan la integración de actividades en la empresa, explicando la concentración de la industria.

Esta es, a grandes rasgos, la aportación esencial de Williamson a la comprensión de los mercados y de la estructura de la producción en la industria, en la que las transacciones son la variable explicativa y la forma de gobierno y la estructura industrial las variables explicadas. Si el nivel de inversión específica es bajo e implica costes de transacción poco importantes, *la estructura de gobierno eficiente será el mercado* (mercado instantáneo o *spot*) y en general corresponderá al caso de industrias poco concentradas. Si el nivel de inversión específica es relevante e implica costes de transacción importantes pero asumibles para las dos partes, la estructura de gobierno, en general, consistirá en el establecimiento de acuerdos o salvaguardias que reduzcan el riesgo de la inversión, y dependiendo de las dificultades de los acuerdos y sus costes las industrias serán más o menos concentradas. Si la demanda de inversión específica es, por último, muy elevada, y los costes de transacción son relevantes y no asumibles por alguna de las partes, entonces la estructura de gobierno consistirá en organizar internamente la actividad, aumentando el tamaño de la empresa y la concentración de la industria.

Williamson, además, añade a su modelo el *nivel de incertidumbre existente en el mercado*, cuyas alteraciones facilitan o dificultan (abaratan o encarecen) los contratos; y la *condición de recurrencia* que corresponde al número de transacciones que se realiza en el marco de un contrato, disminuyendo o aumentando el coste de los intercambios unitarios. De este modo se completa la relación de causalidad que establece Williamson entre tipos de transacción y estructuras de gobierno, explicando la estructura de la industria o lo que Coase (1991) ha denominado la *estructura institucional de la producción*.

³ Son inversiones especiales realizadas por los proveedores o distribuidores para un número reducido de clientes, cuyos usos alternativos implican costes relevantes.

Esta es la parte más conocida de la TECT de Williamson, sobre la que los economistas han realizado sus investigaciones empíricas (Shelanski y Klein, 1995). Pero, para Williamson, mercados y organizaciones son parte de un mismo continuo, aunque correspondan a estructuras de gobierno perfectamente distintas. Allí donde existe un determinado tipo de actuaciones individuales y de relaciones sociales para las cuales las organizaciones son ineficientes, aparecen los mercados, y allí donde los mercados fallan, dejan espacio a la construcción de relaciones organizativas cuyas estructuras de gobierno pueden referirse a acuerdos o contratos entre empresas y a la vigilancia de su cumplimiento, o pueden referirse al modo en que se dirige la organización interna de las empresas.

Así, fiel a su compromiso de *iluminar la caja negra de la empresa*, Williamson profundiza en la comprensión del ámbito interno de las organizaciones, teniendo esta dimensión menos conocida de la TECT un peso igual o mayor que el estudio de los mercados e industrias en el pensamiento de Williamson.

Las cuestiones que consideramos más representativas de la teoría organizativa de Williamson corresponden a temas relacionados con la existencia de la empresa, su estructura, los límites a su tamaño, el uso de la jerarquía y de los incentivos para directivos y trabajadores, y el gobierno corporativo.

La existencia de la empresa o las razones para establecer la integración de un conjunto de actividades formando una organización, corresponden para Williamson al *carácter idiosincrásico o específico que dichas actividades tienen entre sí*. Lo que implica mucho más que la comparación de Coase (1937) entre costes de organización interna de las actividades y los costes de organizarlas a través del mercado. La importancia de la exigencia o demanda idiosincrásica, como aportación de Williamson a la dimensión organizativa de la TECT, rebasa con mucho la percepción del autor, añadiendo una dimensión estratégica al criterio de eficiencia.

La aplicación del concepto de descomposición jerárquica en el marco de la economía de costes de transacción, permite a Williamson definir las formas básicas de la estructura organizativa de las empresas y determinar su adecuación según el nivel de descentralización y la naturaleza idiosincrásica de las relaciones internas. La *forma divisional*, como fuente de eficiencia y de innovaciones organizativas, es el ejemplo más claro de cómo se cruzan en la obra de Williamson descomposición jerárquica y demanda idiosincrásica.

En cuanto a los límites al tamaño de la empresa, Williamson (1985) acuña a este respecto el concepto de *intervención selectiva*. Si fuera posible que la dirección de la empresa interviniera selectivamente, sólo cuando su intervención incrementa la eficiencia y/o añade valor, absteniéndose en los demás casos, el tamaño de la empresa no tendría límites. Pero la racionalidad limitada de los directivos hace esto imposible, además de que su búsqueda de objetivos puede tener una orientación distinta de aquellos que maximizan el valor de la empresa (Williamson, 1970). Esta propuesta de Williamson, por los supuestos de comportamiento en los que se apoya, acota de forma más amplia el concepto de *deseconomías de gerencia*.

Ahora bien, una vez hemos integrado y organizado un conjunto de actividades, formando una empresa, el problema organizativo interno fundamental consiste en orientar los comportamientos hacia el cumplimiento de los objetivos. Williamson se ha ocupado de esta cuestión de diferentes formas. La solución más sencilla a este respecto consiste en el uso de la jerarquía para reducir el oportunismo, la más compleja corresponde a la ordenación de los incentivos, si bien ambas cosas no son independientes: las formas en las que se articulan los diferentes tipos de control son, en sí mismas, formas de ordenación de los incentivos (Alchian y Demsetz, 1972).

Respecto de *la jerarquía, como mecanismo básico de reducción del oportunismo y de control interno*, Williamson señala la necesidad de su uso (1985), recomienda un uso de la misma no exhaustivo, para que el trabajador pueda aportar sus habilidades y utilizar su conocimiento tácito (1975), y subraya la necesidad de utilizar políticas orientadas a la satisfacción del trabajador cuando este tiene conocimientos cualificados idiosincrásicos para la empresa (1985). Para este último tipo de trabajo, el más valioso para la empresa por el aprendizaje específico que incorpora, “la empresa perseguirá en gran medida un contexto social que asegure que los empleados entienden los propósitos de la empresa y se dediquen a ellos, otorgando a los empleados una importante seguridad en el empleo” (Ibíd., p. 247).

Así, en un nivel mayor de desarrollo de su teoría, Williamson analiza las relaciones contractuales de la organización con sus propios trabajadores y directivos, en función del grado de especificidad de la relación, y además muestra cómo la eficiencia organizativa está ligada a una combinación equilibrada de los incentivos. Williamson distingue entre los *incentivos de alta y baja potencia* y su aportación consiste en mostrar cómo deben mezclarse para el *control y ordenación de incentivos de los directivos* de unidades organizativas. Los de alta

potencia, ligados a la información financiera, valorarán al directivo positiva o negativamente según la cuenta de resultados y la hoja del balance de su unidad; los de baja potencia, basados en información organizativa descriptiva sobre la conducta de los directivos, valoran al directivo según el modo en el que desempeña sus actividades de dirección. El cruce de ambos tipos de información, financiera y descriptiva, permite una evaluación y control completos del directivo de una unidad organizativa o de una división, y por consiguiente es una herramienta fundamental para ordenar su comportamiento junto con los estímulos económicos y sociales que establezca la organización.

Los incentivos de alta potencia solo juzgan el resultado final y su ámbito natural corresponde a las relaciones de mercado, que no se prolongarán en ausencia de resultados satisfactorios. Los incentivos de baja potencia evalúan el modo en el que se desempeñan las actividades, y si los resultados no son satisfactorios se estudiarán las causas y se tratará de encontrar soluciones antes de interrumpir la relación. Esto se debe, por una parte, como señala Williamson, a que “la dignidad humana exige el procedimiento debido” (Ibíd., p. 151); y por otra parte se debe a que los diferentes tipos de trabajo están, en alguna medida, contaminados de conocimientos idiosincrásicos, lo que implica costes al despedir a los empleados.

Otra consideración, próxima a la ordenación de incentivos, se refiere al *gobierno corporativo* de la empresa que se sustancia en la composición y funciones del consejo de administración. El consejo de administración, para Williamson (1985), debe entenderse como un órgano elegido por los votos proporcionales de los poseedores de acciones negociables, cuyas atribuciones proporcionan garantías a ciertos agentes. En primer lugar, y sobre todo, las atribuciones del consejo proporcionan garantías a los accionistas, especialmente en el caso de que se trate de accionistas mayoritarios que, como tales, tienen una relación idiosincrásica con la empresa. En este caso el consejo suple la ausencia de cláusulas de garantía que protejan la inversión frente a quienes la gestionan. En segundo lugar, los empleados cuyo trabajo supone una inversión en habilidades o conocimientos específicos, o aquellos proveedores que mantengan con la empresa un proyecto a largo plazo que implique inversiones específicas importantes, también podrán verse favorecidos por la existencia del consejo de administración y sobre todo por la asistencia de sus representantes al mismo. Esto puede facilitar la obtención de información fiable y, como consecuencia, la confianza en las relaciones, contribuyendo a una mejor orientación de los proveedores y a la ordenación de incentivos de los trabajadores. Finalmente, los proveedores o distribuidores que han realizado inversiones específicas en

su relación con la empresa tendrán, en general, una estructura de gobierno que protege esa relación idiosincrásica, por lo que su presencia en el consejo no añadiría ventajas sustanciales .

La relevancia de las aportaciones de Williamson se hace evidente cuando se considera la amplitud del campo de aplicación de la TECT, desde la economía hasta disciplinas como la psicología, la sociología o el derecho. En economía son relevantes sus contribuciones a las finanzas y a las políticas públicas anti-monopolio; en sociología es importante su rechazo a la racionalidad orgánica o dependiente de la trayectoria; y en el derecho ha contribuido al estudio de los contratos. Pero donde reside tal vez el mayor potencial de aplicación del “paradigma transaccional” es en el campo del *management*, en el cual la teoría de los costes de transacción proporciona un potente marco teórico para estudiar cuestiones cruciales para la empresa como, entre otras, la internalización o externalización de actividades, el diseño de la estructura organizativa, la contratación interna y los sistemas de incentivos, el diseño de los canales de distribución, y los mercados financieros internos; y cuestiones de especial importancia para la estrategia corporativa. Así, la TECT se ha revelado de gran utilidad para hacer progresar la comprensión de las grandes decisiones que marcan la estrategia y por lo tanto la evolución y los límites de la empresa, como, por ejemplo, la decisión de integración o de externalización de su producción o su comercialización; las decisiones de internacionalizar su actividad y los modos de entrada en otros países; la decisión de fusionar o adquirir otra empresa, la decisión de cooperar con otras empresas u organizaciones, así como la elección de la forma de cooperación, etc. Decisiones todas ellas que además de ser cruciales para la empresa, afectan a la naturaleza y a la dinámica del sistema económico.

Se cifran en más de un millar los estudios empíricos publicados y realizados en el marco de dicha teoría, pero se puede sospechar que aun están por descubrir muchas de sus posibles implicaciones, en cualquiera de los campos reseñados, pues tal como lo afirma el propio Williamson *cualquier cuestión que pueda ser replanteada en términos de contratos puede ser estudiada en términos de estructuras de gobierno y costes de transacción*.

Ahora bien, la utilidad de la TECT podría verse ampliada por sus complementariedades con otras teorías; así, por ejemplo, diferentes autores (Foss, 1993; Madhok, 2002; Jacobides y Winter, 2005) han señalado las existentes entre la TECT y el Enfoque basado en los recursos (Resource Based View). Una teoría general que abarque TECT y RBV parece, en efecto, más completa para explicar

la estructura de la producción en las diferentes industrias, al unir la economía de costes de transacción, la tecnología y la producción, completando además la importancia de la información en la teoría de Williamson con la relevancia de las rutinas y el conocimiento. No obstante, aunque el campo de posibles complementariedades es amplio e importante, como muestran Carroll y Teece (1999) en el libro editado como homenaje a Williamson, no es menos cierto que el extraordinario esfuerzo teórico de este autor en la construcción de la TECT dejará múltiples caminos iniciados que otros investigadores deberán desarrollar en su dimensión teórica y empírica. A modo de ejemplo, y en relación con la teoría organizativa, parece posible una mayor amplitud e integración de sus aportaciones profundizando en el isomorfismo entre inversiones específicas en el mercado y trabajo cualificado y específico (o idiosincrásico) en la organización; o una mayor amplitud y alcance teórico, extendiendo la interpretación de la exigencia o demanda idiosincrásica entre unidades organizativas al terreno de la estrategia.

Dicha relevancia de las aportaciones de la TECT le ha valido a Oliver Williamson un reconocimiento global al ser uno de los tres autores más citados a nivel mundial⁴ en el campo de las Ciencias Sociales. El máximo reconocimiento es sin duda el premio Nobel que acaba de recibir, pero, con anterioridad, ha recibido numerosos premios y distinciones, como entre otros ser nombrado Doctor Honoris Causa por una decena de universidades europeas entre las cuales figura la Universitat de València.

Oliver E. Williamson.

Dr. Honoris Causa por la Universitat de València

Oliver Williamson fue investido Doctor Honoris Causa por la Universitat de València, a propuesta del Departamento de "Dirección de Empresas. Juan Jose Renau Piqueras" y de la Facultad de Economía de dicha universidad. Fue en un acto solemne celebrado el 28 de octubre de 2004, en el paraninfo de esta universidad de más de quinientos años, en el que Oliver Williamson, acompañado de sus padrinos, la Dra. Martina Menguzzato⁵ y el Dr. José Pla⁶, recibió esta máxima distinción, siendo la profesora Menguzzato la encargada de pronunciar la *laudatio* académica.

⁴ Se calculan más de cinco mil referencias a su obra, hechas en las revistas incluidas en el Social Science Citation Index

⁵ Entonces Directora del programa de doctorado de Dirección de Empresas de la Universitat de València.

⁶ Entonces director del departamento de "Dirección de Empresas. Juan Jose Renau Piqueras".

En esta *laudatio*, en la cual se presentaba la obra de Williamson a la Universitat de València, se señalaba que “el premio Nobel de Economía que le otorgaron a Ronald Coase en 1991, sin duda totalmente merecido, bien hubiera podido ser compartido con Oliver Williamson, porque, a pesar de lo fundamental de la aportación de Coase al incorporar explícitamente los costes de transacción al análisis económico, el paradigma transaccional no existiría sin los trabajos de Williamson”. Este era el sentir que muchos teníamos entonces.

La estancia de Oliver Williamson en Valencia duró varios días, para poder atender un seminario sobre temas relativos a la teoría de costes de transacción, organizado por el profesor Pla en el departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras. Durante estos días tuvimos la oportunidad de conocer mejor a Oliver Williamson y a su esposa Dolores, y pudimos comprobar que, como suele ocurrir, la inteligencia va unida a la inclinación hacia la modestia y la amabilidad; la calidad humana de Oliver es tan destacable como la calidad científica de la obra de Williamson.

Referencias bibliográficas

- [1] ALCHIAN, A. Y DEMSETZ, H. (1972) *Production, information cost, and economic organization*, American Economic Review, 62, diciembre, pp.777-795.
- [2] CARROLL, G.R. y TEECE, D.J. (1999) *Firms, markets and hierarchies. The transaction cost economics perspective*. New York: Oxford University Press.
- [3] CHANDLER, A.C. JR. (1962): *Strategy and structure*, Cambridge, Mass.: MIT Press.
- [4] COASE, R.H. (1937): *The Nature of the Firm*, Economica, Vol. 4, pp. 386-405.
- [5] COASE, R.H. (1991): *The Institutional Structure of Production*, Prize Lecture to the Memory of Alfred Nobel, December 9, 1991, consultado en <http://www.nobel.se/economics/laureates/1991/coase-lecture.html>
- [6] FOSS, N. (1993): *Theories of Firm: contractual and competence perspectives*, Journal of Evolutionary Economics, Vol. 3, pp. 127-144.
- [7] JACOBIDES, M.G. y WINTER, S.G. (2005) *The co-evolution of capabilities and transaction costs: explaining the institutional structure of production*, Strategic Management Journal, 26, pp. 395-413.
- [8] MADHOK, A. (2002): *Reassessing the Fundamentals and Beyond: Ronald Coase, the Transaction Cost and Resource-Based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production*, Strategic Management Journal, Vol. 23, pp. 535-550.

- [9] SHELANSKI, H. y KLEIN P. (1995): *Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment*, Journal of Law, Economics & Organization, Vol. 11, pp. 335-361.
- [10] WILLIAMSON, O.E. (1964): *The economics of discretionary behaviour: managerial objectives in a theory of the firm*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- [11] WILLIAMSON, O.E. (1970): *Corporate control and business behaviour*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- [12] WILLIAMSON, O.E. (1971): *The Vertical Integration of Production: Making Failures Market Consideration*, American Economic Review, Vol. 61, pp. 112-123.
- [13] WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- [14] WILLIAMSON, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.
- [15] WILLIAMSON, O.E (1986): *Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control*, Brighton: Wheatsheaf Books.

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

Álvaro Salas Suarez, *Profesor del Departamento de Economía y Hacienda Pública, Universidad Autónoma de Madrid.*
alvaro.salas@uam.es

Resumen

Este trabajo presenta las claves del éxito alcanzado por el Proyecto ECOELCE, desarrollado por una filial de Endesa en Brasil, al permitir que sus clientes aportaran desechos reciclables como forma de pago de su factura eléctrica. Esta iniciativa representa una muestra más de la forma en que las empresas pueden llevar a cabo programas que generen un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, sin olvidar los beneficios que pueden suponer en su cuenta de resultados.

Palabras clave

Responsabilidad Social Corporativa, información social, medio ambiente.

Códigos de clasificación: M21 Economía de la Empresa.

Abstract

This paper presents the keys to the success of the project ECOELCE, developed by a subsidiary of Endesa in Brazil, by allowing its clients contributing recyclable waste as payment of their electricity bill. This initiative represents another example of the way how companies can implement programs that generate a positive impact on society and the environment, and it is important to mention the benefits they can bring in your revenue.

Keywords

Corporate Social Responsibility, social information, environment.

JEL classification codes: M21 Economía de la Empresa.

Introducción

Desde hace algunos años la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha ido convirtiendo en una pieza clave en la gestión de las empresas españolas y del mundo en general; y si bien es cierto que no existen políticas económico-sociales claras y orientadoras, ni mucho menos un escrupuloso marco jurídico diseñado para exigir que una empresa sea “socialmente responsable”, hay muchas y variadas organizaciones que, después de implicarse directamente en el tema y enterarse que las buenas prácticas en RSC les pueden ayudar como factor diferenciador, incluso, de apoyo directo en el desarrollo de sus negocios, han decidido asumir la responsabilidad social corporativa como eje principal y denominador común a la hora de llevar a cabo actuaciones estratégicas que afectan tanto a sus clientes, a la sociedad en general, como a sí mismas.

Este es el caso de la empresa energética española Endesa, cuya actuación no se limita únicamente a España, sino que atiende gran parte del mercado latinoamericano y europeo. Actualmente, este holding lleva a cabo diversos programas en el marco de la ciudadanía corporativa, intentando alcanzar un beneficio real para las comunidades en las que desarrolla sus actividades empresariales y sobre todo, generar una relación “gana-gana” entre todas las partes implicadas, incluyéndose evidentemente a sí misma.

Origen y objetivos

Entre las diversas iniciativas que ha puesto en marcha la multinacional conviene destacar, específicamente, una que se lleva a cabo en una pequeña población de Brasil. Así, con el fin de contribuir al desarrollo social de las comunidades locales y al desarrollo de los llamados “negocios de base de la pirámide”¹, Endesa, a través de su filial en Brasil COELCE, ha promovido un proyecto innovador y provechoso para la comunidad de Ceará, un estado de la región nordeste que tiene 7.431.597 habitantes y cuenta con una superficie de 146.348 km², es decir, el 1,7% de la superficie total de Brasil.

El proyecto, llamado ECOELCE, consiste básicamente en permitir que los clientes cambien material reciclable por dinero descontado de su factura energética. Esta idea nació de la mano del profesor Albert Gradvhol de la Universidad de Fortaleza (UNIFOR), en Brasil, al considerar tanto las dificultades económicas para acceder a la electricidad por parte de los habitantes de una de las zonas

¹ Para mayor información se puede consultar Mutis et al, 2008.

del país con nivel de renta más reducido, como la dificultad de las distribuidoras energéticas locales para conseguir servir de forma rentable a estas áreas.

De esta manera, la tercera mayor distribuidora de energía en el nordeste de Brasil, COELCE², aprovechando el llamamiento de la Agencia Nacional de Energía Eléctrica que promovía proyectos en el área energética, decidió estudiar las posibilidades de llevar a cabo el proyecto inicial de Gradvol, analizando con detalle los beneficios económico-sociales para clientes, posibles empresas asociadas, medio ambiente y comunidades locales.

El Proyecto comenzó a andar en el año 2007 y basándose en una encuesta realizada a 184 comunidades de baja renta de Grande Fortaleza, Brasil, se observó que gran parte de la basura generada por los habitantes era depositada inadecuadamente en el medio ambiente: de 41.000 toneladas al mes de residuos generados en la zona, solo se reciclaba un 36%. (Endesa, 2008). Más aun, sin infraestructuras adecuadas de recogida y reciclaje, el resto era tirado incorrectamente en el medio ambiente. Esto provocaba un impacto ambiental pero también social, puesto que los agentes transmisores de determinadas enfermedades como el dengue, tenían un caldo de cultivo ideal en este entorno.

Por otra parte, esta población presentaba los mayores índices de incumplimiento de pagos y, consecuente, de robo de energía eléctrica, generando un aumento de pérdidas de energía con el uso ineficiente de la misma, lo cual, claramente, traía dificultades a la empresa, que debía invertir mucho más dinero del esperado para paliar los robos y, además, debía luchar constantemente para que los clientes pagaran sus facturas. Asimismo, los clientes sometidos a restricciones económicas muy fuertes, con afán de mantener la conexión del servicio de energía eléctrica, recurrían a hurtos, exponiendo gravemente su integridad y seguridad personal (ECOELCE, 2008).

De este modo, la novedosa idea consistía en permitir que los clientes aportaran desechos reciclables como forma de pago de su factura eléctrica, destinando los ingresos generados por el reciclaje de esos residuos antes abandonados en la calle, con los problemas de salubridad asociados, a pagar sus consumos. Los clientes, el medio ambiente y la salud pública ganaban y la empresa dejaba de perder, sin contar con todos los beneficios que podrían obtener las empresas asociadas con las que se harían alianzas estratégicas para que todo el proyecto en sí pudiese marchar.

² Responsable de la distribución de energía eléctrica a más de 2,8 millones de clientes de los cuales aproximadamente 2 millones son consumidores residenciales de la zona.

Las asociaciones de vecinos y las empresas de reciclaje de la zona, así como las cooperativas de chatarreros, se encargaron de la recepción de las basuras, su clasificación, almacenamiento, pesaje y posterior ingreso de créditos en las cuentas de los usuarios. De este modo COELCE sirvió de gestor y de puente entre la idea del profesor Gradvhol, los clientes y las pequeñas empresas locales de apoyo.

Desarrollo y compromiso de la empresa por el proyecto

En poco tiempo se ha podido comprobar que la puesta en marcha de este proyecto ha permitido que los habitantes de Ceará no solo aprendieran a reciclar y a hacer de su entorno un lugar más limpio, sino que descubrieran que es posible realizar pequeñas acciones en el día a día que en realidad cuestan muy poco, pero que al final representan mejoras esenciales en su calidad de vida. Asimismo, la empresa ha demostrado a sus clientes de escasos recursos que no es necesario recurrir a acciones ilegales o al incumplimiento de pagos, porque siempre existirá un modo de llegar a un acuerdo rentable y justo, tanto para clientes como para la empresa.

Cabe resaltar que la fase piloto del proyecto contó con la participación de cuatro comunidades de bajo nivel adquisitivo que fueron visitadas periódicamente para la recogida de residuos. También fue instalado un puesto de colecta fijo en una de las principales avenidas de la ciudad, para clientes de fuera de las comunidades atendidas.

En las primeras etapas del proyecto existían más de 30 puestos de recogida que funcionaban todas las semanas o cada quince días y el objetivo del Proyecto era alcanzar en breve los 60 puestos. El proyecto también contaría con charlas informativas en las que los clientes recibirían orientaciones sobre el reciclaje de residuos, la recolecta selectiva y la educación ambiental. Asimismo, se informaba sobre la logística del Programa ECOELCE.

Ahora bien, la sencillez del proyecto lo ha convertido en una experiencia fácilmente replicable. La propia Endesa ha extendido ya el proyecto a otra de sus distribuidoras brasileñas, AMPLA, con el proyecto ECOAMPLA, y actualmente está estudiando extenderlo a otras filiales de la zona.

Adicionalmente, el Proyecto ha despertado interés en foros internacionales donde ha sido presentado como iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa y también se ha estudiado la posibilidad de aplicarlo en lugares tan variados como Malasia, Australia o Sudáfrica, donde la problemática presenta igual solución, es decir, acceso al servicio eléctrico a capas de la población que tie-

nen escasos recursos económicos, reciclado de residuos, cultura ciudadana en torno a la concienciación ambiental, disminución de muchas enfermedades causadas por el desecho inadecuado de residuos en el medio ambiente y la reducción del impacto ambiental provocado por el depósito de basuras en las calles; además de la creación de empleos directos, indirectos y el crecimiento del tejido asociativo y cooperativas alrededor de las tareas de reciclado.

Logros y resultados

Por todo ello, el programa ECOELCE ha sido reconocido con el premio World Business and Development Awards, premio otorgado por Naciones Unidas y la Cámara Internacional de Comercio a los 10 proyectos que demuestran de una forma más clara el cumplimiento de los Objetivos del Milenio por parte de las compañías privadas. Además, ECOELCE ha recibido el premio de la Federación de las Industrias del Estado de Ceará, siendo elegido como una de las 25 mayores innovaciones brasileñas de la última década por la Revista de Negocios Exame y como uno de los proyectos más importantes de América Latina delineados según los principios del Pacto Global.

Así pues, considerando los beneficios sociales y el alto impacto que el Proyecto ECOELCE ha reflejado en la población brasileña, se resalta la importancia de aprovechar esta experiencia para extender el Proyecto a otras poblaciones donde Endesa está presente, como muestra de su compromiso con la población Latinoamericana, logrando así posicionar esta idea innovadora como una de las principales iniciativas de responsabilidad social corporativa, que sirva de ejemplo a otras multinacionales del sector y que pudieran repercutir un mayor beneficio sobre todos los actores que intervienen en el mercado de la energía.

En ese sentido, conviene destacar que, según el Informe de Sostenibilidad de Endesa, en 2008, más de 107.000 familias participaron en el programa, obteniendo con bonificaciones en sus facturas por un importe aproximado de 220.000 euros. Asimismo, se reciclaron 4,8 millones de toneladas que equivalen a 12.000 MWh de energía recogidos, a través de más de 61 puntos de recogida; es decir, la meta planteada fue alcanzada.

Más aun, datos más recientes, de abril de 2009, reportan que el programa contaba con más de 125.000 clientes (familias) participantes, 62 puntos de colecta en el estado de Ceará y se habían contabilizado más de 260.000 euros en créditos a clientes.

Sin duda, el proyecto ECOELCE ha sido premiado por la ONU porque esta iniciativa fomenta el desarrollo sostenible como base del progreso social y económico de la población brasileña, mostrando resultados positivos, año tras año, con un modelo de sostenibilidad claro y efectivo.

Retos y oportunidades

Ahora bien, con esos resultados se plantea un importante reto para Endesa: liderar en Latinoamérica la extensión del programa a otros países donde la empresa opera, es decir, multiplicar sus buenas prácticas. Aun más, el éxito alcanzado hasta el momento abre un abanico de retos, no solo para Endesa y su red de empresas distribuidoras, sino para otras empresas del sector de la energía, para el tejido social e incluso, para las administraciones públicas de Colombia, Chile, Perú, y otros países de la zona. Las sinergias entre diversos agentes podrían replicarse con su consecuente impacto.

Por último, cabe resaltar que ECOELCE es un claro ejemplo de que las empresas pueden desarrollar ideas innovadoras dentro de sus programas de Responsabilidad Social Corporativa, creando valor y un alto impacto en la sociedad y el medio ambiente, sin dejar de lado los beneficios que recaen sobre la empresa en el desarrollo de su negocio. En definitiva, gracias a esta iniciativa, Endesa demuestra cómo, sin necesidad de invertir en grandes proyectos que de algún modo desvíen el quehacer tradicional de las empresas, es posible actuar como facilitadores de medios, alianzas y circunstancias para realizar un bien común, sin dejar de lado el negocio productivo al que se dedica la empresa, y teniendo en cuenta las necesidades reales de la sociedad donde la empresa está trabajando.

Referencias bibliográficas

- [1] CAPRIOTTI, P. (2007) *La Responsabilidad Social Corporativa de las empresas españolas en los Medios de Comunicación*, Zer. Revista de Estudios de Comunicación, Vol. 12, Nº 23. http://www.ehu.es/zer/zer23/ZER23_capriotti.pdf
- [2] DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M. ET AL. (2002) *La Responsabilidad Social de la Empresa Española*, Papeles de Ética, Economía y Dirección, Nº 7. <http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/X/MartaCusta.pdf>
- [3] ENDESA (2008) *Informe de Sostenibilidad 2008*, <http://www.Endesa.es/Portal/es/nuestroCompromiso/Sostenibilidad/informesPublicaciones/default.htm>
- [4] ECOELCE (2008) *Implantação*, <http://www.ecoelce.com.br/implantacao.html>

- [5] HURTADO, I. Y VALOR C. (Coords.) (2009) *Las empresas españolas y la responsabilidad social corporativa*, Los Libros de la Catarata, Madrid. http://books.google.es/books?id=loMclYC9hsQC&printsec=frontcover&source=gbv_navigation_s#v=onepage&q=&f=false
- [6] MUTIS, J. Y J. RICART (2008) *Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación*, Universia Business Review. ISSN: 1698-5117. http://www.globalcad.org/cadoteca/alianzas_energia/ecoelce.html)

Global Reporting Initiative, La historia de un éxito

José Luis Blasco, *Socio de KPMG*
Global Sustainability Services
jblasco@kpmg.es

Carlos Sáez Gallego, *Manager de KPMG*
Global Sustainability Services
csaez@kpmg.es

En los albores del reporting sostenible, como los hermanos Wright, tras 260 metros cubiertos en 59 segundos, ya creemos volar.

Orígenes, historia y contexto

Nadie puede tener dudas hoy de la hegemonía del estándar Global Reporting Initiative como patrón en el diseño de informes de responsabilidad social empresarial/sostenibilidad. Un proyecto que comenzó su andadura a finales de los noventa de la mano de la fundación bostoniana CERES¹ y de su consultor de cabecera, Allan White, director ejecutivo de Tellus. La necesidad de estandarizar el contenido de los ya numerosos informes ambientales e incluir nuevas dimensiones en estos, llevó en 1997 a CERES a solicitar la ayuda del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente y de diferentes fundaciones norteamericanas con el propósito de crear un consenso global sobre la forma en la que debería realizarse este informe.

En el momento de la primera creación de GRI² en 1999, aproximadamente un 24% de las principales compañías del mundo elaboraban ya informes ambientales. Un porcentaje nada despreciable si contamos que en 1996 era tan solo del 17% y del 13% en 1993³.

¹ Coalition for Environmentally Responsible Economies

² Exposure draft GRI

³ KPMG Global Surveys on Environmental Reporting 1993,96 y 99

Para la elaboración del primer borrador durante 1998 y 1999 se llevaron a cabo diferentes reuniones por todo el mundo que culminaron en la publicación en 2000 de la primera edición de GRI.

En ese momento existía ya una veintena de compañías que habían comenzado a elaborar informes según el nuevo estándar y la visión de sus fundadores fue la de encauzar el proceso de transición hacia la creación de una institución independiente que culminaría en 2002 con la creación de Global Reporting Initiative como entidad con sede en Amsterdam y la publicación de un estándar más maduro que incluía ya indicadores más completos en las áreas económica y social (hasta entonces claramente deficientes) y un sistema de seguimiento de los principios que permitiría a las compañías declarar sus informes como “in accordance” con el estándar.

Tan solo en esos dos años el número de compañías que testan la guía se duplica. Bob Masey, director ejecutivo de CERES y por aquel entonces presidente de GRI, en unas declaraciones a Social Funds en 2001 decía “Creemos que el liderazgo de GRI refleja el comienzo de una nueva época donde las empresas empiezan a estar preparadas para divulgar información crítica que en la actualidad no se encuentra en los informes financieros”.

El espaldarazo definitivo a la iniciativa se recibió en septiembre de 2002 durante la Cumbre Mundial de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible en Johannesburgo, en cuyas conclusiones se incluyó como recomendación al sector privado, la realización de informes de sostenibilidad –como por ejemplo siguiendo la guía GRI–.

Es en este contexto, la labor de Global Reporting Initiative cobra especial relevancia como iniciativa *multistakeholder*, capaz de ofrecer un marco de trabajo a nivel mundial que ayude a las compañías en su rendición de cuentas frente a los grupos de interés. En este sentido, podemos decir que la principal labor de GRI es proporcionar herramientas que, mediante un lenguaje y parámetros uniformes, sirvan para comunicar de una forma transparente los aspectos relacionados con la responsabilidad corporativa. Gracias a estas herramientas, los grupos de interés pueden formarse una opinión más completa sobre la solidez y estabilidad de las compañías.

Entre los años 2002 y 2006, la institución maduró los consensos para una nueva versión de la Guía –la versión G3– en la que se flexibiliza y se incluyen prin-

cipios de reporting y de calidad de la información que permiten desarrollar lo que hoy conocemos como informes de RSE.

El nuevo estándar, denominado G3, tiene como misión hacer los Informes de Responsabilidad Corporativa más:

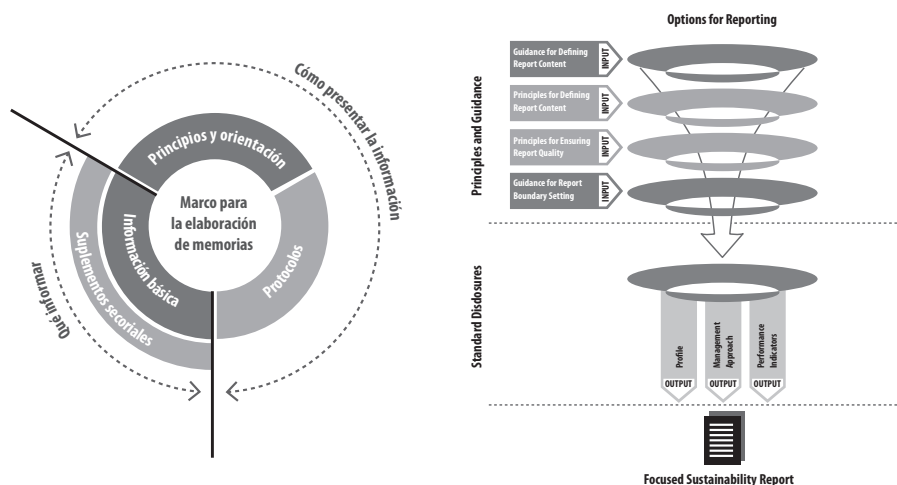
- Relevantes
- Comparables
- Verificables
- Enfocados en el desempeño de las organizaciones

El estándar G3 distingue entre:

- Principios y orientaciones para la elaboración de los informes
- Contenidos básicos (perfil, enfoque de gestión e indicadores de desempeño)

Como complemento, se cuenta con el diseño de un conjunto de protocolos y suplementos sectoriales que tienen como objetivo ayudar a las organizaciones en su proceso de reporting en responsabilidad corporativa a los que nos referiremos más adelante.

Figura 1. Estructura de la guía GRI G3 2006



Fuente: Guía GRI 2006 para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad

Sobre los principios y orientaciones

En el primer apartado se describen los principios para determinar el contenido, la cobertura y la calidad de la información. Este es un asunto relevante ya que una de las principales debilidades de la construcción actual de informes de RSE reside en las dificultades que tienen las compañías para determinar el público al que va dirigido el documento.

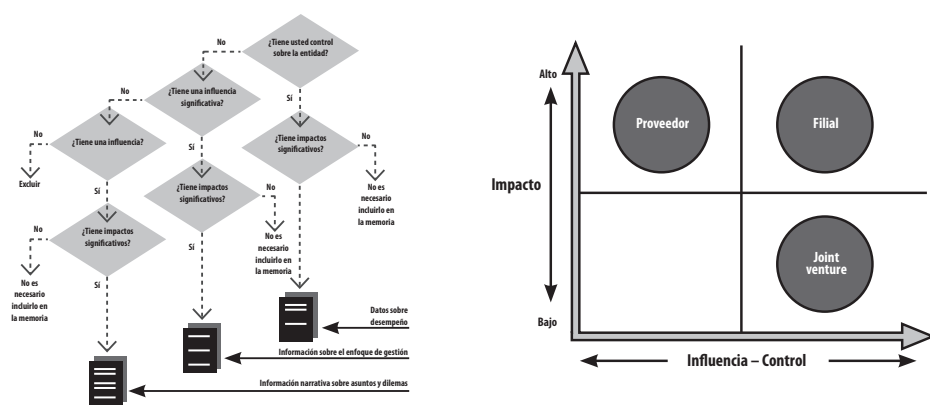
En este sentido, la base para definir el contenido de los informes se encuentra en la identificación de los asuntos relevantes para las audiencias objetivo de la organización, y la aplicación de los siguientes principios:

- *Materialidad*: La información contenida en los informes debe cubrir aspectos que reflejen los impactos más significativos de la compañía informante en el terreno económico, social y medioambiental. Para determinar la materialidad de la información deben tenerse en cuenta factores internos (estrategias, políticas, objetivos, etc.) y factores externos (retos del sector, legislación, riesgos, etc.).
- *Participación de los grupos de interés*: Se deben identificar aquellos grupos "cuya opinión cuenta"⁴ y describir de qué manera se ha dado respuesta a sus expectativas y demandas. Entendemos por grupos de interés aquellas entidades o personas a los que pueden afectar de manera significativa las actividades de la organización. Las demandas de los grupos de interés constituyen un punto clave de referencia de cara a las numerosas decisiones que se toman a la hora de elaborar un informe de responsabilidad corporativa (inclusión de indicadores, alcance de la información, verificación, etc.). Para cumplir con este principio, existen diferentes técnicas como pueden ser encuestas, grupos de discusión o entrevistas.
- *Contexto de sostenibilidad*: La información reportada por la organización debe contextualizarse y hacer referencia a cómo esta contribuye al desarrollo económico, social y medioambiental en aquellas zonas donde lleva a cabo sus operaciones.
- *Exhaustividad*: La cobertura de los indicadores y los aspectos materiales incluidos en el informe de responsabilidad corporativa deben ser suficientes para reflejar los impactos económicos, sociales y ambientales, y así permitir a los grupos de interés evaluar el desempeño de la organización. También se deben tener en cuenta las prácticas de recopilación de la información, así como si la presentación de la información es razonable y apropiada.

⁴ Las expresiones "aquellos cuya opinión cuenta" o "nuevos propietarios del valor de la compañía" son conceptos desarrollados por el equipo de KPMG Global Sustainability Services con el fin de acercar las traducciones del término "stakeholder".

El segundo reto, una vez identificados los contenidos, se encuentra en el *alcance de la información* a reportar; para ello las empresas deben tener en cuenta las entidades sobre las que ejercen control (cobertura organizativa) y sobre las que ejercen una influencia significativa (cadena de suministro, distribuidores, usuarios, etc.). En el siguiente gráfico se ilustra el proceso lógico a seguir por las organizaciones a la hora de definir la cobertura de la información.

Figura 2. Protocolo de determinación de alcances – “Boundaries protocol de GRI”⁵



En cuanto a los principios relacionados con la calidad de la información, las organizaciones informantes deberán tener en cuenta los siguientes criterios:

- **Equilibrio:** El informe debe contener aspectos positivos y negativos sobre el desempeño de la organización, tratando de evitar información sesgada que induzca a los lectores a una valoración equivocada del comportamiento de la organización informante.
- **Comparabilidad:** Se deberá incluir, en la medida de lo posible, información que permita a los lectores evaluar la evolución y los cambios experimentados por la organización en los últimos años.
- **Precisión:** La información debe ser lo suficientemente detallada como para que los diferentes grupos de interés puedan valorar el desempeño de la organización informante.

⁵ Disponible en www.globalreporting.org

- *Periodicidad:* El informe de responsabilidad corporativa se presentará a tiempo y siguiendo un calendario periódico de forma que los grupos de interés puedan tomar decisiones con la información adecuada. Esto exige consistencia en la frecuencia de los informes y en los periodos sobre los que se informa para poder garantizar la comparabilidad a lo largo del tiempo.
- *Claridad:* la información contenida en el Informe debe ser comprensible, accesible y utilizable por parte de los grupos de interés de la organización.
- *Fiabilidad:* La información cualitativa y cuantitativa recogida en el Informe de Responsabilidad Corporativa deberá estar respaldada por documentos y controles internos que puedan ser revisados por terceros independientes durante el proceso de verificación.

En lo referente a los contenidos básicos, existen tres tipos de información que deben incluirse en los informes de responsabilidad corporativa:

- *Estrategia y perfil:* Información general de la organización, tal como mercados atendidos, productos, estructura de gobierno y líneas estratégica generales.
- *Enfoque de gestión:* Información relativa a cómo la organización aborda un determinado asunto material para proporcionar el contexto y la comprensión necesaria sobre un área concreta.
- *Indicadores de desempeño:* Indicadores cualitativos y cuantitativos que faciliten la comparabilidad de la información sobre el desempeño económico, social y medioambiental de la organización.

Para cada uno de los indicadores de desempeño, GRI ha diseñado un conjunto de Protocolos que proporcionan definiciones, asesoramiento para la recopilación de la información y otra serie de recomendaciones para facilitar la interpretación del estándar por parte de las organizaciones informantes.

Asimismo, los usuarios del estándar disponen de un conjunto de *suplementos sectoriales* que complementan esta guía aportando una visión más sectorial que las de sus predecesoras. Actualmente existen dos suplementos sectoriales en su versión final (Electricidad y Servicios Financieros), estando los del resto de sectores en versión inicial o borrador.

Por tanto, podemos decir que esta última versión del estándar hace más hincapié en la materialidad de la información, en el proceso de elaboración de los informes y en la profundización de los métodos de cálculo de los indicadores, para así poder fomentar una mayor comparabilidad y rigor de la información.

A diferencia del estándar del año 2002, donde las empresas podían optar a mostrarse “de acuerdo” con la guía, en la versión del año 2006 existen diferentes tipos de nivel de aplicación. Así, para un nivel C, la empresa debe reportar 10 indicadores; en el nivel B debe hacerlo sobre 20 indicadores, y en el nivel A se exige información sobre 50 indicadores principales, ya sea con datos o mediante una explicación válida de por qué no se facilita el dato en cuestión. Finalmente, si la empresa ha optado por verificar su informe de responsabilidad corporativa se añadirá el símbolo “+” al nivel declarado.

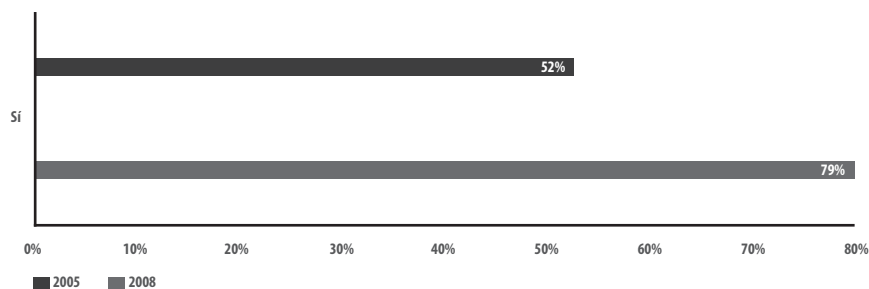
Figura 3. Niveles de aplicación de la Guía

Nivel de aplicación de memoria		C	C+	B	B+	A	A+
Contenidos básicos	Información sobre el perfil según la G3 PRODUCTO	Informa sobre: 1.1 2.1 - 2.10 3.1 - 3.8, 3.10 - 3.12 4.1 - 4.4, 4.14 - 4.15		Informa sobre todos los criterios enumerados en el Nivel C además de: 1.2 3.9, 3.13 4.5 - 4.13, 4.16 - 4.17		Los mismo requisitos que para el Nivel B	
	Información sobre el enfoque de gestión según la G3 PRODUCTO	No es necesario		Informa sobre todos los criterios enumerados en el Nivel C además de: 1.2 3.9, 3.13 4.5 - 4.13, 4.16 - 4.17		Información sobre el enfoque de la dirección para cada Categoría de indicador	
	Indicadores de desempeño según la G3 & indicadores de desempeño de los suplementos sectoriales PRODUCTO	Informa sobre un mínimo de 10 indicadores de desempeño, y como mínimo uno de cada dimensión. Económica, Social y Ambiental	Verificación externa de la Memoria	Informa sobre un mínimo de 20 indicadores de desempeño y como mínimo de cada dimensión: Económica, Ambiental, Derechos Humanos, Prácticas laborales, Sociedad, Responsabilidad sobre recursos	Verificación externa de la Memoria	Informa sobre cada indicador central G3 y sobre los indicadores de los Suplementos sectoriales, de conformidad con el principio de materialidad ya sea a) informando sobre el indicador o b) explicando el motivo de su omisión	Verificación externa de la Memoria
		Versión final del Suplemento sectorial					

Desarrollo de los informes de responsabilidad corporativa y de GRI en el mundo

La elaboración de informes de responsabilidad corporativa se ha convertido en una práctica generalizada a nivel mundial. Según el último estudio elaborado por KPMG entre las 250 mayores compañías del mundo, el 80% de estas elaboran este tipo de informes, y un cuatro por ciento adicional ha integrado esta información en sus informes anuales.

Figura 4. Empresas que publican informes de responsabilidad corporativa (% sobre las 250 compañías integrantes del Fortune 250)



Fuente: KPMG Global Sustainability Services, octubre de 2008

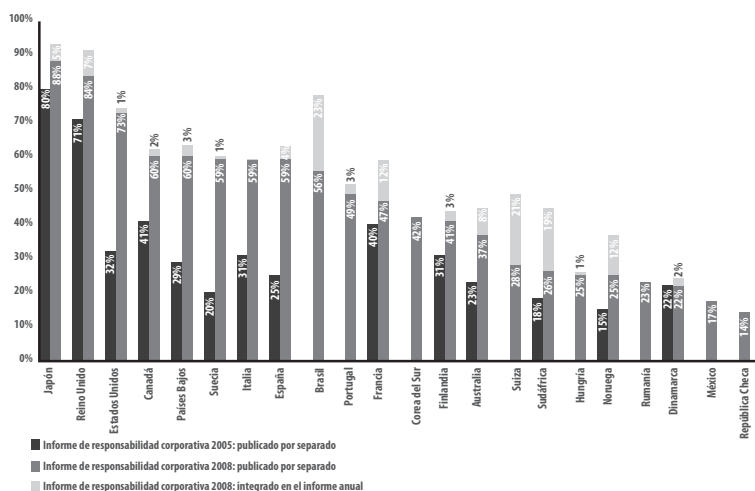
Por países, Japón y Reino Unido han encabezado los *rankings* de presentación de informes de responsabilidad corporativa durante la última década. Estos datos tienen su fundamento en:

- La obligación de las empresas que cotizan en el mercado de valores de Japón de cumplir unas regulaciones claramente definidas sobre la presentación de información y resultados en materia ambiental. Poco a poco este ámbito se está ampliando para incluir cuestiones sociales y económicas.
- En el Reino Unido, la inminente regulación que conllevará la legislación sobre sociedades (Companies Act) está haciéndose notar poco a poco.

En algunos países la presentación de informes ha crecido de forma exponencial desde el año 2005, como es el caso de EEUU. En el caso de España, el porcentaje de presentación de este tipo de informes creció de un 25% a un 59% y desde 2005 se han sumado un total de 34 empresas a este grupo de entre las 100 primeras del país por volumen de ventas – ver figura 5.

Estos datos ponen de manifiesto los esfuerzos llevados a cabo por el gobierno y la sociedad civil para el desarrollo sostenible, y también reflejan el liderazgo asumido por algunas empresas españolas que fueron de las primeras en presentar estos informes. Estos mismos factores pueden explicar también el rápido crecimiento experimentado en los Países Bajos y en Italia, donde la presentación de informes se duplicó en los últimos tres años hasta alcanzar el umbral del 60%.

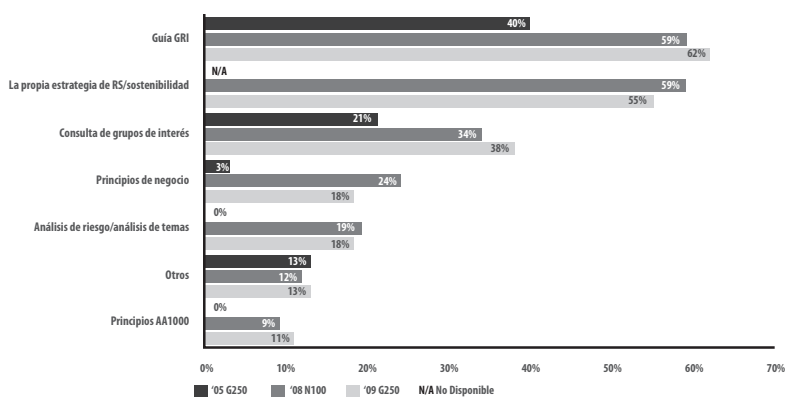
Figura 5. Publicación de informes de responsabilidad corporativa por países (100 mayores compañías por facturación por países).



Fuente: KPMG Global Sustainability Services, octubre de 2008

GRI se consolida como el estándar de *reporting* universalmente aceptado entre las grandes compañías en el mundo. Así se desprende de la encuesta de KPMG, donde el 60% de las empresas mencionaron la Guía GRI como el marco de referencia utilizado para definir los contenidos del Informe de Responsabilidad Corporativa, lo que supone un 40% más respecto a la encuesta del año 2005.

Figura 6. Métodos utilizados para seleccionar el contenido del informe de responsabilidad corporativa (2005 vs 2008)



Fuente: KPMG Global Sustainability Services, octubre de 2008

Tres principales retos

Comparabilidad vs Materialidad

La visión de GRI consiste en “que la información no financiera goce del mismo nivel de credibilidad que la información financiera”. Para conseguir este objetivo, esta debe ser valiosa para los usuarios de la misma. Entre los más sofisticados nos encontramos a los inversores institucionales, los cuales cada vez con más frecuencia utilizan este tipo de información para evaluar las compañías y formar sus carteras de inversión. Por tanto, el mayor reto de GRI es acercar sus herramientas a los requerimientos de información de los inversores institucionales con el fin de que estos puedan tomar decisiones acertadas acerca del comportamiento responsable de las compañías.

Asimismo, a pesar del esfuerzo de adaptación llevado a cabo mediante los suplementos sectoriales, la dificultad para entender algunos de los indicadores hace que las organizaciones informantes demanden indicadores sencillos de interpretar que faciliten el proceso de rendición de cuentas.

Informe integrado vs informe separado

Aunque parece concluyente que si el objetivo que sirve GRI es el de favorecer la rendición de cuentas de las compañías y que estas deben incluir las expectativas de cumplimiento de aquellos cuya opinión cuenta en el terreno ambiental social y de gobierno, la tendencia será hacia la consecución de un informe único integrado.

Sin embargo no está claro cuál es el camino más corto para llegar a este punto. Por un lado podríamos pensar que la prioridad se encuentra en fortalecer los sistemas de información hasta hacerlos tan robustos como los de sus “primos” financieros; por otro, sería reducir el número de indicadores a un set manejable que permita avanzar en la comparabilidad mediante normas de contabilización al uso de la contabilidad inicial.

Sea cual sea el camino, la actual dirección de GRI ha decidido posponer una nueva edición de la Guía y previendo cambios en esta línea, la edición G4 tendrá que esperar a tiempos más claros.

Las PYMES

Por último, otro de los retos imposibles a los que se enfrenta GRI es extender la responsabilidad en el reporting a la pequeña y mediana empresa. Para ello,

durante el último año se han lanzado dos iniciativas que contribuyen a la consecución de este objetivo:

- “Global Action Network”: Se trata de una iniciativa cuyo fin es fomentar la transparencia de información entre las empresas multinacionales y sus proveedores, proporcionando a las grandes empresas la oportunidad de prestar apoyo a sus proveedores, lo que permite la incorporación de un marco de sostenibilidad de información transparente en toda la cadena de suministro. Para ello, se ofrece a las empresas la posibilidad de impartir a sus proveedores formación certificada por GRI con el objeto de ayudar a estos en la gestión y reporte de sus impactos económicos, sociales y ambientales.
- Lanzamiento del Informe Proforma para facilitar el reporting de la pequeña y mediana empresa. Con esta iniciativa, GRI pretender ayudar a las PYMES en la elaboración de sus informes de responsabilidad corporativa mediante un modelo sencillo para la obtención del nivel C de aplicación del estándar G3.

Todas las dificultades que pueden verse ahora tras una década de informes de RSE son seguramente problemas de madurez y de tener la sensación de estar asistiendo sin duda a los primeros pasos de lo que será en la próxima década, la nueva forma de informar por parte de las organizaciones y de las empresas.

R

Reseñas



Recensión de:
Juan José Duran Herrera

Universidad Autónoma de Madrid

JOHN H. DUNNING Y SARIANA M. LUNDAN
Edward Elgar. Cheltenham, U.K., 2008

Multinational Enterprises and the global economy
(segunda edición)

Posiblemente el académico más reputado, citado e influyente en el análisis teórico y empírico sobre la inversión directa extranjera, internacionalización de la producción y empresas multinacionales es el Profesor John Dunning, recientemente fallecido. Sus aportaciones teóricas han sido relevantes y se puede afirmar que nucleares en la generación de conocimiento en la disciplina comunmente conocida como "*International Business*". La obra del Profesor Dunning está llena de contribuciones que, desde una perspectiva económica e institucional, han permitido no sólo conocer mejor y analizar con fundamentos la compleja realidad de las empresas multinacionales tanto en el mundo académico como también en el profesional. Su participación en diversos y múltiples foros y la formación de doctores y profesores ha sido extensa y fructífera, temporal y geográficamente hablando. Son también significativas sus contribuciones en los trabajos de la UNCTAD. Las aportaciones a la investigación y docencia sobre empresas multinacionales e inversión directa en el exterior son incuestionables. El agradecimiento de la comunidad científica es continuo y se produce de una manera espontánea a través del proceso natural que han desencadenado sus numerosos discípulos que a lo largo y ancho de la geografía mundial difunden las enseñanzas del maestro.

El libro **Multinational Enterprises and the global economy** (segunda edición), que seguidamente vamos a comentar, con la clara intención de reco-

mendar su lectura, fue presentado por sus autores en julio de 2008 en Milán en la Conferencia de la Academy of International Business (AIB), de la que Dunning ha sido Presidente, y también se ha hecho en el Congreso de la European International Business Academy (EIBA), de la que John Dunning ha sido el primer Decano de sus Fellows.

La primera edición de este libro, publicado en 1993 con el mismo título que su segunda edición, y firmado únicamente por Dunning, representó una importante aportación al conocimiento de la empresa multinacional en una economía ya globalizada, aunque algo menos compleja que la que caracteriza la época en que se ha presentado la segunda edición, ya firmada con Sarianna Lundan, profesora finlandesa en la Universidad de Maastricht. En esta segunda edición se han incorporado nuevos capítulos (tres), se han revisado y reescrito otros (cuatro) y ampliado prácticamente los demás.

El libro (920 páginas de las que 73 corresponden a referencias bibliográficas) consta de cinco partes en las que, en términos generales, se abordan: teorías de la inversión directa en el exterior y de la empresa multinacional; impacto económico de las actividades de las multinacionales en las economías nacionales en las que operan; generación de conocimiento por parte de estas empresas; papel de las decisiones de las filiales; relevancia del enfoque institucional en el desempeño y análisis de las empresas multinacionales. Se puede afirmar que en toda la obra se aprecia, explícita e implícitamente, el soporte en el que se fundamenta: el Paradigma Ecléctico (de Dunning), también denominado Paradigma OLI (*ownership, location, internalization*).

La primera parte del libro, que consta de seis capítulos, se inicia estableciendo las definiciones y conceptos necesarios para poder avanzar en la comprensión de la inversión directa en el exterior (IDE) y de la empresa multinacional (EM). Asimismo se presentan y analizan los datos relevantes sobre la evolución de estos dos conceptos y de su relevancia económica a lo largo de las cuatro últimas décadas. En los capítulos tres a cinco se aborda el núcleo teórico en que se sustenta la obra. Especial referencia merece, como ya hemos indicado, el Paradigma Ecléctico desarrollado por John Dunning, cuya exposición se acompaña de una excelente síntesis de las diferentes teorías sobre los temas objeto de este libro: ventajas monopolísticas, ciclo de vida, internalización (y costes de transacción), capacidades y recursos y teoría institucional. En el último capítulo de esta primera parte se presenta la evolución histórica de la IDE y de la EM durante el siglo XX y los primeros años del actual.

En la parte II, capítulos 7, 8 y 9, titulada "Inside the Multinational Enterprise", se estudia la relación estrategia = estructura en estas empresas. Así se analiza la red internacional de filiales, la empresa exportadora, la creación de sociedades conjuntas y el establecimiento de relaciones estables y de alianzas con otras empresas. Especialmente se estudia la adaptación organizativa de estas empresas a los entornos que les toca vivir, contemplando desde la denominada solución transnacional a estructuras de red meta nacionales, desatancándose el papel que juegan las filiales en la estrategia de las empresas multinacionales y en la generación de conocimiento y de ventajas competitivas.

El impacto de la actividad de las multinacionales en las economías en las que realizan sus actividades se aborda en la parte tercera, la más extensa, que comprende nueve capítulos. En este contexto se contempla el impacto en los diferentes "**stakeholders**" o **grupos de interés o interesados en las multinacionales**, especialmente en el capítulo 18. En el primer capítulo de esta tercera parte, capítulo 10, se estudia la relación entre IDE, crecimiento y desarrollo económico, revisitando el paradigma OLI, dinamizándolo a través de la teoría "Investment Development Path, IDP, también debida en su desarrollo inicial a Dunning. Posteriormente se estudia el impacto macro de la actividad de las multinacionales: empleo, balanza de pagos, integración económica, productividad, para también abordar el efecto micro de la misma, examinando las vías directas e indirectas que influyen en las economías: *spillovers*, estructura de mercado, transferencia de tecnología, productividad. En este sentido se analiza la globalización en la generación de capacidad tecnológica, el papel de los gobiernos y de las políticas públicas en la internacionalización de la investigación y desarrollo. Asimismo la relevancia de la EM en el exterior se evidencia a través del comercio intraempresa, los precios de transferencia y su incidencia fiscal. Posteriormente, en el capítulo 18, se estudia el impacto social y cultural de la EM en los países que relaciona. Este capítulo es el que podríamos considerar como más específico de lo que se conoce como responsabilidad social y medioambiental de la empresa, RSE, que en nuestra opinión quedaría complementado con lo tratado en los capítulos 19 y 20 de la parte IV, que viene a contextualizar, desde el punto de vista institucional y de gobierno, la problemática de la EMs en una economía globalizada. En esta parte la unidad de análisis es prácticamente el gobierno en su relación y actitud hacia las multinacionales, señalándose también la relevancia de las organizaciones internacionales.

Por último, en la parte final y quinta de este extraordinario libro, que ocupa un solo capítulo, el número 21, se exponen unas reflexiones bajo el hilo conductor que facilita el análisis de la evolución en el impacto que ha tenido la EM en las

economías en las que opera, para llegar a establecer unas posibles sendas o avenidas, en la terminología de los autores, para investigaciones futuras, subrayando las precauciones que hay que tener sobre el devenir futuro de la economía global y del rol concreto que en ella puede jugar la empresa multinacional.

El libro **Multinational Enterprises and the global economy** constituye, en mi opinión, una obra de consulta académica y profesional sobre el análisis de la IDE y de la empresa multinacional en la economía global; nos dice lo que sabemos y nos indica posibles líneas de actuación para futuros análisis e investigaciones. Su enfoque es eminentemente económico y como los autores indican han prestado poca atención a temas relacionados con Recursos Humanos, finanzas y marketing, como áreas relevantes que son en el estudio de las EMs. Con esta limitación hay que recibir esta obra.

Por la amistad con la que me ha honrado John Dunnig, Doctor Honoris Causa por la Universidad Autónoma de Madrid, y por las enseñanzas directas que he recibido de sus aportaciones en seminarios y congresos, me hubiera gustado entregarle personalmente este número 3 de nuestra **Revista de Responsabilidad Social de la Empresa**, en el que se incluyen estas notas que sirven para recomendar la lectura de esta excelente obra.

Recensión de:
Antonio Vives

Profesor Consultor, Universidad de Stanford

CASADO, FERNANDO Y ROSER, ISABEL
Fundación Carolina-CeALCI, 2009

**“La RSE de la empresa española en América Latina:
Una mirada al Patronato de la Fundación Carolina”**

Si el libro sólo tratase de un pequeño grupo de empresas, el interés del estudio de la RSE sería limitado. Pero el libro es mucho más que una “mirada al Patronato” y ofrece recomendaciones sobre estrategias para la gestión de la RSE en empresas que operan en América Latina. Si bien las 25 empresas del patronato analizadas son sólo una muestra de las multinacionales españolas, incluye empresas como el Santander y el BBVA, Iberdrola, Telefónica, Repsol YPF, Endesa, Gas Natural, entre otras, todas con significativas inversiones en la región y con potencial de liderazgo en prácticas responsables.

El libro está organizado en un Resumen Ejecutivo y cuatro capítulos. El resumen es un rico compendio de líneas estratégicas para las multinacionales que operan en la región y es más que un resumen del contenido del libro. Complementa el capítulo de cierre y justifica leer el libro.

En un primer capítulo se pasa revista a la reciente evolución de la situación económica de la región, la evolución de la RSE y sus instituciones promotoras, el contraste con el entorno en que operan las empresa en Europa versus América Latina y los resultados de entrevistas a expertos locales sobre sus opiniones en cuanto a la RSE en la región. El capítulo, aunque heterogéneo en su cobertura, sienta el marco de referencia para la actuación de las empresas españolas.

En el segundo capítulo se discute su papel en América Latina, mostrando la magnitud de sus inversiones, las percepciones en la región sobre España y sus empresas y la percepción en España de su contribución en América Latina. Este capítulo insinúa el potencial de las prácticas responsables sobre el mejoramiento de esa percepción y el liderazgo que estas empresas pueden ejercer.

El tercer capítulo es el núcleo del libro (casi la mitad en extensión) y analiza las prácticas responsables de las empresas del Patronato en ocho áreas: (1) RSE dentro de la estructura organizacional, (2) Posicionamiento ético (mayormente si tienen código de ética), (3) Indicadores de gestión interna (como atienden algunas áreas de responsabilidad social), (4) Herramientas de RSE, (5) Inversión y acción social, (6) Presupuesto y contabilidad social, (7) Informes sociales y (8) Fundaciones de empresa (análisis más conceptual que empírico). Por esa amplia cobertura es quizás el capítulo más interesante, aunque al mismo tiempo un poco decepcionante. Analiza estas ocho áreas a través de una encuesta de XX de las empresas del Patronato y presenta un muy buen panorama de cómo manejan la RSE. La sección sobre la estructura organizacional es quizás la más interesante por ser la que más aporta sobre lo que normalmente se encuentra en la literatura. El capítulo muestra claramente el sesgo asistencialista, con tradición filantrópica, con que algunas de estas empresas enfocan sus acciones en países en desarrollo, con énfasis en educación y cultura.

Sin embargo el capítulo es decepcionante, pero por razones que están fuera del control de los autores, y es que gran parte de la información se refiere a las casas matrices o a nivel consolidado y hay poco sobre sus prácticas en América Latina y nada sobre las prácticas en los diferentes países. En muchos casos se dice "las prácticas son las mismas" que en la casa matriz. Creo que esta respuesta de las empresas quiere decir más "no lo sabemos" que "no nos adaptamos a la realidad local". Los autores destacan la necesidad de mejorar la coordinación entre la casa matriz y las filiales en este sentido. Uno de los principales énfasis de los autores y sus entrevistados es la necesidad de adaptar la estrategia y práctica a la realidad local. Como dice Rosa Conde, Directora de la Fundación Carolina, en su Prólogo al libro *"El análisis de los datos permite apuntar que, en lugar de poner en práctica modelos a la europea, es más conveniente que las empresas adapten sus políticas sociales a la realidad local de América Latina, de forma que esas políticas se ajusten a las necesidades y prioridades de los agentes de interés locales y respondan a las carencias concretas de la región"*. Sería muy deseable profundizar en las prácticas de estas empresas en la región y contrastarlas con las de la casa matriz, pero los autores carecen de la información. No obstante, el capítulo es rico en lecciones, resumidas muy convenientemente

en un recuadro por cada sección, con un esfuerzo por destacar las conclusiones para América Latina.

El cuarto y capítulo final incluye las recomendaciones de los autores sobre cómo gestionar las prácticas responsables en las empresas. En general van más allá de lo que el análisis de la información precedente permite y es como un capítulo aparte, un resumen general de lo que una empresa debería hacer. Junto con el resumen ejecutivo es un buen compendio de lo que "debería" contener una estrategia de RSE.

Si bien hubiera sido deseable conocer más sobre las prácticas de las empresas en América Latina, es un libro que llena un gran vacío y ojala se difunda más allá de los interesados en la actuación de las empresas españolas en la región ya que su contenido excede el subtítulo de la obra.

Así como las inversiones del BBVA y el Santander mejoraron las prácticas del sistema financiero, estas y las demás empresas españolas deberían servir de ejemplos y ser líderes en las prácticas responsables. Lamentablemente sólo estamos en el comienzo.

Los autores

Fernando Casado posee un doctorado de la Universidad Central de Barcelona en Ciencias Económicas y Sociales, un Master de la Universidad de Columbia de Nueva York en Economía del Desarrollo y Periodismo. Actualmente dirige el Centro de Alianzas para el Desarrollo, CAD, con sede en Barcelona. Es autor de numerosos artículos y del libro *La RSE ante el espejo* y *Las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo*.

Isabel Roser es Licenciada en Economía por la Universidad de las Islas Baleares (UIB) y la Universidad de la Bretagne Occidentale. Experto Universitario en RSC por la UNED. Actualmente es Responsable del Programa de RSE de la Fundación Carolina. Es autora de diversos artículos y tribunas y de la "*Guía de RSC en PYMES*" del Observatorio de RSC.

A large, light gray, stylized letter 'N' serves as a background for the title. The letter is composed of two main vertical strokes and a diagonal stroke connecting them, with a horizontal bar at the top.

Normas de Publicación



Normas de Publicación

Procedimiento de publicación de trabajos

El Consejo de Redacción/Científico decide la admisión de originales recibidos por la Revista, en cuyo caso estos serán enviados a dos evaluadores anónimos de reconocida solvencia científica en el campo de estudio sobre el que versen los originales. Con los informes de los evaluadores el Consejo de Redacción decide finalmente aceptar o no el trabajo para su publicación en la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa.

Normas para la presentación de originales

1. Los trabajos para su publicación deben enviarse electrónicamente en formato Microsoft Word, en Times New Roman, a 12 puntos, a la siguiente dirección de correo electrónico: revistarse@fundacionluisvives.org.
2. Dado que el proceso de evaluación es ciego, los autores deberán enviar **dos versiones**. Una de ellas **incluyendo el nombre, afiliación, dirección postal, teléfono, numero de fax e e-mail y un breve curriculum vitae, y otra sin datos identificativos**. Asimismo, se aportará un resumen, en español e inglés, de 150 palabras aproximadamente, así como al menos un código JEL y un máximo de cinco palabras clave.
3. La Revista acusará recibo de los originales y el Consejo Editorial resolverá a la vista de los informes de los evaluadores. Las pruebas serán remitidas a los autores antes de su publicación.
4. Los artículos enviados a la Revista deberán ser inéditos y no estar sometidos a procesos de aceptación o publicación en otro medio.

5. La **extensión del texto** no deberá superar las 30 páginas (aproximadamente 300 palabras por página), mecanografiadas a doble espacio, incluyendo gráficos, tablas, notas y bibliografía.
6. Las **distintas secciones** han de numerarse de forma correlativa siguiendo la numeración arábica (incluyendo, en su caso, como 1 la sección de introducción), y la rúbrica correspondiente se consignará en letras mayúsculas. Consecutivamente, los apartados de cada sección se numerarán con dos dígitos (1.1., 1.2.,...) y tipo negrita, y tres dígitos (1.1.1., 1.1.2.,...) y tipo subrayado. Los cuadros, tablas y figuras, en su caso, se numerarán de forma consecutiva y siempre con números arábigos. Cada una dispondrá de título y fuente.
7. **Las notas** se numerarán correlativamente con números arábigos, a espacio sencillo, y serán ubicadas a pie de página, cuidando que se correspondan con un número volado indicado sobre el texto. Sólo incluirán la referencia bibliográfica concreta (por ejemplo, direcciones de Internet) o/y una brevísima anotación, nunca grandes textos. Si estos fueran necesarios, se llevarán al final del trabajo.
8. Todas las **tablas, cuadros, diagramas, gráficos y otras ilustraciones** irán numeradas correlativamente e incluidas en páginas separadas al final del artículo indicando el título y la fuente. Se indicará, en cada caso, el lugar aproximado en que deberán situarse dentro del texto.
9. En caso de entregar un texto destinado a las secciones de **“Notas y Colaboraciones”, “Casos”, “Buenas prácticas”, “Recensiones”, “Experiencias” y/o “Documentos”**, estos deberán tener un máximo de 10 páginas (4.000 palabras aproximadamente). En la sección de **documentos de interés** se especificarán en la cabecera del texto el autor, título del libro, editorial, lugar y fecha de publicación del documento. En el caso de las **recensiones de artículos**, se indicará el autor, título del artículo, nombre de la revista, número y año, y páginas. El reseñador podrá firmar la reseña al final del texto. En **notas y colaboraciones** aparecerá en la cabecera del texto el autor, cargo e institución o entidad a la que representa.
10. En el caso de resultar el **original aceptado** para su publicación, el autor o autores se comprometen a revisar las pruebas de imprenta pertinentes en un plazo máximo de cuatro días desde su recepción. Serán igualmente bien recibidas sugerencias de temas y otras colaboraciones para cualquiera de las secciones previstas en la revista.

11. Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Dichas letras deberán guardar el orden correlativo desde la más antigua a la más reciente obra publicada. Al final del trabajo se incluirá una sección de referencias bibliográficas que contendrá las obras citadas en el texto. Las referencias deben corresponderse con las recogidas en el texto, y deberán ser ordenadas alfabéticamente por el primer apellido de los autores y después por el año, siguiendo las siguientes pautas:

Apellido (en mayúsculas) y nombre (en minúsculas) del autor, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, etc. en caso de existir varias citas de un mismo año), título del libro (en cursiva) o título del artículo (entre comillas), nombre de la revista (en cursiva) y número, editorial (en libros), lugar de publicación y, finalmente, páginas (págs. xxx). En el caso de trabajos no publicados, se incluirá el enlace de Internet "http://" completo, y la fecha de acceso.

Normas para citar

Las citas aparecerán en el texto según el formato "autor-fecha" (por ejemplo, Martínez, 2005) y, en su caso, página (Martínez, 2005: 26). Las referencias en el texto que incluyan más de dos autores usarán la fórmula et al (Martínez et al, 2005).

Articles Publication Guidelines

Corporate Social Responsibility Journal

All articles sent to the *Corporate Social Responsibility Journal* will have to be on any subject related with the CSR (management of organisation, areas of work, policies...). Our intention is to receive high quality articles from a wide variety of subjects or scientific specialities such as Law, Economy, Sociology, Management or Policy.

All articles should be unpublished and cannot be waiting to be published in another publication. The original copy of the article will have to be submitted to the evaluation of an independent expert who will not belong to the editorial team.

Three printed version of the articles will need to be sent by post to: *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, Fundación Luis Vives, Plaza de Oriente 7, bajo izda., 28013 Madrid*. The electronic version can be sent by post together with the printed version or by e-mail to revistarse@fundacionluisvives.org.

The article's format will have to comply with the following instructions:

1. On the front page, the author will have to include the name of author or authors together with a short *curriculum vitae*, with their postal and electronic address and telephone number.
2. The text will need to be typed with font "Times New Roman" size 12, double spacing (without spaces between paragraphs) and margins of 2,5cms on all sides.
3. The author will have to indicate what programme was used as word processor.

4. The extension (diagrams, index and images included) will not exceed 40 pages.
5. From the 3 printed copies, 2 will need to be anonymous but all need to have on a separate document a short summary of the article (no more than 120 words) in Spanish and English as well as a list of the key words, at least 2 but no more than 5 (in both languages) and, ideally, the references to the international scientific classification applicable to the subject of the article.
6. The title of the different sections will need to be in capital letters and numbered correlatively using the Arabic numbering (the introduction will count as "1"). The title of subsections will be in bold and numbered according to the section (1.1., 1.2., etc.). If there are any subsections within the subsection, these will be underlined and numbered according to the subsection (1.1.1., 1.1.2., etc.).
7. Diagrams, tables and images will need to be numbered consecutively with Arabic numbering and sent on a separate electronic document.
8. Footnotes will also need to be numbered consecutively with Arabic numbering and single space. They will be located at the bottom of each page taking care that the number corresponds to the one assigned on the text.
9. Quotes will be part of the text with the following format: "author+date" (i.e. Martínez, 2005) and, when applicable, its page (i.e. Martínez, 2005:26). Quotes that include more than 2 authors will use the following format "*et al*" (i.e. Martínez et al, 2005).
10. References to literature included in the text will need to be sent on a separate document under "Bibliographic References" by alphabetical order of authors using the following format:

Surname Name, (year of publication, indicating with a, b, c etc. in case there would different publications within the same year), *title of the book* or "*title of the article*", *name of the journal* and number, publishing house, city of publication and finally pages (págs xxx).
i.e.: If the text of reference was not published, the author will have to include the internet link.

Normes abrégées de publication

Revue de Responsabilité Sociale de l'entreprise

Les articles envoyés à la *Revue de Responsabilité Sociale de l'entreprise* doivent être inédits et ne peuvent avoir été publiés ou être en attente de publication dans d'autres revues. Tous les articles originaux doivent être évalués experts externes anonymes et externe à la rédaction de la revue.

L'auteur doit envoyer trois copies imprimées de son article (dont deux doivent anonymes) par courrier postal à l'adresse suivante:

Revista de Responsabilidad Social de la Empresa
Fundación Luis Vives
Plaza de Oriente 7, bajo izqda.
28013 MADRID - Espagne

La version électronique peut être envoyée à l'adresse revistarse@fundacionluisvives.org.

Quand au format, l'article doit être présenté suivant les indications ci-dessous:

1. La police utilisée est Times New Roman, taille 12, double ligne, sans espaces entre les paragraphes. Le document doit comprendre des marges de 2,5cm de chaque côté.
2. La longueur de l'article ne peut pas dépasser les 40 pages (images inclues).
3. Les versions imprimées envoyées par courrier postal doivent être de bonne qualité.
4. La mise en page du texte doit être standard et dans un programme informatique communément employé.

5. La première page doit inclure le nom de l'auteur ou des auteurs ainsi qu'un court résumé de leur Curriculum Vitae suivi de leur adresse (postale et électronique) et téléphones respectifs.
6. Pour chaque article, l'auteur doit envoyer un résumé (de maximum 120 mots) en espagnol et en anglais ainsi qu'une liste de mots clefs (entre deux et cinq mots) et les références bibliographiques citées/utilisées suivant la bonne classification scientifique internationale correspondante.
7. Les différents chapitres doivent être numéroté en utilisant le numéro «1» pour l'introduction). Les titres doivent s'écrire en caractères majuscules. Les sous-titres doivent énumérés consécutivement en utilisant deux ou trois nombres simples (1.1., 1.2.; 1.1.1, 1.1.2., etc.). Les sous-titres de deux nombres doivent s'écrire en caractère gras et ceux de trois nombres doivent être soulignés (Ex : 1.1 Sous-titre ou 1.1.1 Sous-titre).
8. Toutes les images (tableaux, figures, etc.) utilisées pour illustrer l'article doivent être numéroté. Par voie électronique, ces images doivent être envoyées séparément.
9. Les notes de bas de page doivent aussi être numérotées, espacement simple, et placées au bas de la page.
10. Les citations doivent apparaître dans le texte suivant le format "auteur - date" (par exemple, "Martínez, 2005"). Si nécessaire, il est possible d'également inclure la page (Martínez, 2005 : 26). Les références à plus de deux auteurs doivent suivre la formule *et al* (Martínez *et al*, 2005).
11. Les références bibliographiques doivent s'inclure en fin d'article sous la rubrique « Références bibliographiques » (sans énumération) par ordre alphabétique des auteurs et en suivant le modèle suivant : Nom de famille (en majuscule) et prénom (en minuscule) de l'auteur, année de publication (entre parenthèse et en distinguant avec les lettres a, b, c, etc. si les références correspondent à des années différentes), titre du livre (en italique) ou de l'article (entre guillemets), nom de la revue (en italique) et maison d'édition, ville de publication et, finalement, les pages (pages xxx). Si la référence est électronique, il faut inclure l'adresse complète Internet "http://www." suivie de la date d'accès.

Les auteurs recevront cinq exemplaires du numéro de la revue où l'article sera publié.

Revista Española del

Tercer Sector

Nº13 SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2009

Innovación en el Tercer Sector

• *Artículos*

Alfonso Carlos Morales Gutiérrez

Esther Raya Díez

María del Mar Gálvez Rodríguez,

María del Carmen Caba Pérez y Manuel López Godoy

• *Panorama*

Paul C Light

Alfred Vernis



Fundación Luis Vives

Precio del número suelto: 12€. Precio de la suscripción anual: 25€

Página web: www.fundacionluisvives.org/rets

Edita: Fundación Luis Vives; Pl. de Oriente 7, bajo izda. Madrid. Telf.: 915 400 878

Próximos números

Número monográfico sobre responsabilidad social y gobierno corporativo

La Revista de Responsabilidad Social de la Empresa tiene previsto publicar en el año 2010 un número monográfico sobre **responsabilidad social y gobierno corporativo**. Se invita a investigadores y expertos que deseen presentar artículos académicos o realizar otras aportaciones en las distintas secciones de la revista, a que lo hagan antes del 30 de marzo de 2010 a la secretaría de la revista en el correo revistarse@fundacionluisvives.org. Los artículos que se presenten deberán de seguir las normas de publicación.

Si está interesado en suscribirse a la versión impresa de la *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, por favor complete e imprima la siguiente tarjeta, entregando la parte inferior a su oficina bancaria y haciéndonos llegar la parte superior a la Fundación Luis Vives por fax (91 541 90 52), email (publicaciones@fundacionluisvives.org) o correo postal (Plaza de Oriente 7, Bajo izquierda, 28013 de Madrid).

Deseo suscribirme por un coste anual de 30 € para el año 2009 (IVA y costes de envío incluidos) a la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, y les ruego me hagan llegar los ejemplares correspondientes al año: _____ 2009 (números 1, 2 y 3).

Deseo recibir los siguientes números sueltos de la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa por un coste unitario de 12 € + costes de envío (IVA incluido): _____ (indique los números que le interesan).

Datos del suscriptor (envío)

Entidad

Nombre y Apellidos

NIF / CIF

Teléfono

Dirección

Email

CP

Localidad

Provincia

Datos de facturación (solo si son diferentes del suscriptor)

Nombre de la persona o entidad

NIF / CIF

Teléfono

Dirección

CP

Localidad

Provincia

FORMA DE PAGO

Transferencia bancaria (cuenta nº: 2038 2225 58 6000452379 de la Fundación Luis Vives)

IBAN: ES30 2038 2225 5860 0045 2379

Cheque / Efectivo

Domiciliación. Si elige esta opción, por favor rellene la tabla de Datos Bancarios.

Datos bancarios

Banco / Caja

Dirección Sucursal

Localidad

Titular de la c/c

Número de la c/c (20 dígitos)

En _____, a _____ de _____ de _____.

Fdo: _____ envíos por email, firma digital.

IMPRESO PARA LA OFICINA BANCARIA (en caso de que la forma de pago elegida sea domiciliación bancaria)

Ruego carguen a mi cuenta abajo indicada los recibos que en adelante les remita la Fundación Luis Vives, en concepto de suscripción a la revista de Responsabilidad Social de la Empresa.

En _____, a _____ de _____ de _____.

Fdo: _____ envíos por email, firma digital.

Datos bancarios

Banco / Caja

Dirección Sucursal

Localidad

Titular de la c/c

Número de la c/c (20 dígitos)

If you are interested in subscribing to the *Corporate Social Responsibility Journal*, please complete and print this form. Please send it to the Fundación Luis Vives by fax (+34 91 541 90 52), e-mail (revistarse@fundacionluisvives.org) or by post (Plaza de Oriente 7, Bajo Izquierda, 28013 Madrid, Spain).

I would like to subscribe to the Corporate Social Responsibility Journal 2009 issues which has an annual cost of 30€ (VAT and postage costs* not included), and I would also like to receive the issues from the following years: _____ 2009 (issue 1, 2 and 3).

I would like to receive a specific issue of the Corporate Social Responsibility Journal which has a cost per issue of 12€ + postage costs* (VAT included): _____ (please indicate the issues you would like to receive).

Contact details of subscriber

Name of organisation

Name and Surname

Tax Identity Number

Telephone

Address

E-mail

Postal Code

City

State / Region

Country

Invoice details (only if they are different from the subscriber)

Name of person or organisation

Tax Identity Number

Telephone

Address

Postal Code

City

State / Region

Country

TYPE OF PAYMENT

Bank account transfer

Caja Madrid

C/ Independencia, 2

28921, Alarcón, Madrid

IBAN: ES30 2038 2225 5860 0045 2379

Account number: 2038 2225 58 6000452379

Cheque

Cash

* When we receive this form we will inform you of the postage costs.

COLECCIÓN CUADERNOS

Cuadernos europeos



- Estrategia Europea de Empleo
- Estrategia Europea de Inclusión Social
- Los Fondos Estructurales 2007-2013
- Poniendo en Práctica la Estrategia Europea para la Inclusión Social
- Las perspectivas de los ciudadanos sobre el futuro de Europa
- Políticas de inclusión activa en el plano local
- Construyendo Europa con los ciudadanos

Cuadernos de debate. Foros Tercer Sector



- Inmigración, Gestión de la Diversidad y Tercer Sector Social
- La dependencia funcional y Tercer Sector en España
- Igualdad de trato, de oportunidades y Tercer Sector
- Los equilibrios del Tercer Sector. Una filosofía del pluralismo de funciones
- Transparencia y rendición de cuentas en el Tercer Sector
- Los retos del Tercer Sector ante la crisis

Cuadernos de gestión



- Guía del Registro Nacional de Asociaciones
- Guía para la aplicación del modelo EFQM en entidades de Acción Social
- Más de cien consultas frecuentes de las ONL
- Guía del Régimen Fiscal de Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo
- Manual Práctico de Contabilidad
- Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas

REVISTA ESPAÑOLA DEL TERCER SECTOR



- Una publicación para el análisis de los temas que afectan al Tercer Sector

LIBROS

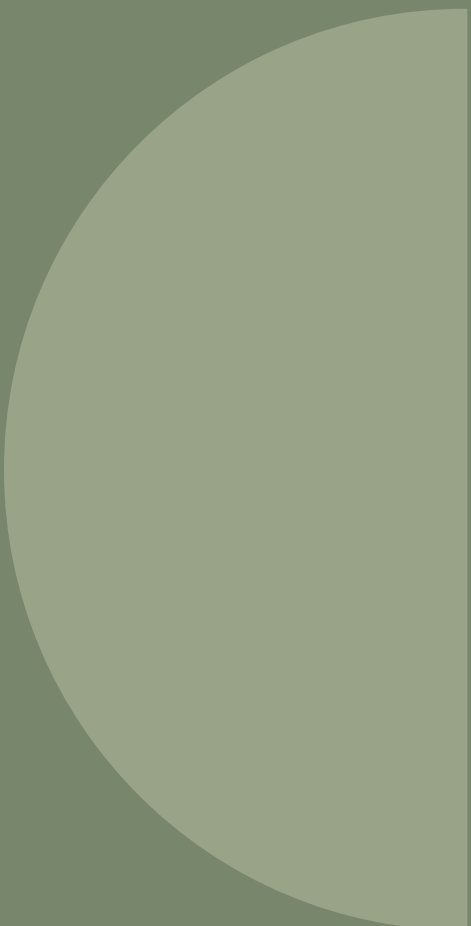


- Problemas sociales de género en el mundo global
- Instrumentos para la gestión de la calidad en las ONG: perspectiva internacional



La **Revista de Responsabilidad Social de la Empresa**, creada por la Fundación Luis Vives en 2009, pretende servir de foro para canalizar la difusión de los trabajos, experiencias y estudios teóricos, metodológicos y empíricos en responsabilidad social y medioambiental de la empresa, fomentando de esta forma **el intercambio de ideas y estimulando la investigación y desarrollo sobre estos temas**. La revista tiene el objetivo de generar conocimiento y debate, fomentando la interacción entre investigación-acción, mundo académico y empresarial.

La publicación se dirige a las **empresas, especialmente grandes y medianas, al mundo académico y universitario, a los representantes políticos que trabajan en responsabilidad social corporativa y a los profesionales, en general, que se ocupan de dicha materia**. Por extensión, también a todas aquellas personas o entidades que tengan interés en cuestiones de Responsabilidad Social de la Empresa.



Fundación Luis Vives