



Academia. Revista Latinoamericana de
Administración

ISSN: 1012-8255

esalgado@uniandes.edu.com

Consejo Latinoamericano de Escuelas de
Administración
Organismo Internacional

Reficco, Ezequiel; Ogliastrì, Enrique
Empresa y sociedad en América Latina: una introducción
Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 43, 2009, pp. 1-25
Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración
Bogotá, Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71612112002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Ezequiel Reficco
Universidad de los Andes
Bogotá, Colombia
ear@adm.uniandes.edu.co

Enrique Ogliastri¹
INCAE Business School
Alajuela, Costa Rica
Instituto de Empresa Business School
Madrid, España
Enrique.Ogliastri@incae.edu

***Empresa y sociedad en
América Latina:
una introducción***

***Business and society in
Latin America:
An introduction***

RESUMEN

Resulta fácil confundirse con la variada terminología que gira alrededor del vínculo entre empresa y sociedad. Expresiones como filantropía corporativa, responsabilidad social, sostenibilidad, negocios inclusivos y otras aluden a campos de acción e investigación vinculados, aunque diferentes. En los últimos años, el concepto de Empresa y Sociedad (EyS) se ha comenzado a imponer como metadisciplina que abarca el resto de las tradiciones académicas mencionadas. En este artículo identificamos los principales campos que comprende dicha disciplina y señalamos sus tendencias generales: responsabilidad social de la empresa, ciudadanía corporativa (o filantropía empresarial), desarrollo sostenible, gobierno corporativo (gobernanza), ética y moral, y negocios inclusivos. El artículo concluye con dos grandes macro-tendencias. La primera es la expansión horizontal de la agenda: cada una de esas literaturas y comunidades de práctica ha visto expandir sistemáticamente su agenda temática y de acción en los últimos años. La relación entre la empresa y su entorno socioambiental es cada vez más rica y multifacética, al punto que hoy sería impensable negar o desconocer esas vinculaciones o, menos aún, dar marcha atrás y pretender deshacer ese vínculo. La segunda tendencia es la profundización vertical de las agendas temáticas de

¹ Enrique Ogliastri agradece a la revista *Summa*, en cuyas columnas presentó antes algunas ideas incluidas en esta introducción.

la familia EyS, que se acercan cada vez más al corazón de la estrategia de las organizaciones públicas, privadas y sociales. Pese a los matices diferenciales de los campos revisados, en todos ellos lo ético, lo social, lo ambiental y lo comercial parecen estar cada vez más alineados –aun reconociendo que el camino por recorrer es todavía largo y pleno de desafíos.

Palabras clave: empresa y sociedad, responsabilidad social de la empresa, RSE, responsabilidad social corporativa, RSC, ciudadanía corporativa, filantropía empresarial, desarrollo sostenible, gobierno corporativo, gobernanza, ética y moral, negocios inclusivos.

ABSTRACT

The array of terminology that refers to the link between corporations and society can be very confusing for the non-specialist. Terms such as corporative citizenship, corporate social responsibility, philanthropy and sustainability, among others, refer to research literatures and communities of practice that are related, yet different. Over the past few years, the concept of Business and Society (B&S) has emerged as a broad, encompassing field that includes them all. In this article we identify the frameworks or constructs that constitute this field: corporate social responsibility, corporate citizenship (or corporate philanthropy), sustainable development, corporate governance, business ethics, and inclusive business. The article reaches two broad conclusions. The first is the horizontal expansion of the agenda: each one of these literatures and practice communities has seen their theme agenda expand systematically over the past few years. The relationship between the company and its socio-environmental context is increasingly richer and multifaceted, to the point that it would be unthinkable nowadays to ignore (or reverse) this interdependent connection. The second trend is the deepening of the thematic agendas of the B&S family, bringing them closer to the core of public, private and social organizations' strategies. In all the reviewed fields, the ethical, social, environmental and commercial dimensions appear to become increasingly aligned with each other –even if the road ahead is still long and full of challenges.

Key words: business and society, corporate social responsibility, CSR, corporate citizenship, corporate philanthropy, sustainable development, sustainability, corporate governance, business ethics, inclusive business, BOP.

1. INTRODUCCIÓN

Filantropía corporativa, responsabilidad social, sostenibilidad, negocios inclusivos. Resulta fácil desorientarse entre la creciente oleada de terminología que alude a campos de acción

e investigación vinculados, aunque diferentes. En los últimos años, el concepto de Empresa y Sociedad (en adelante, EyS) se ha comenzado a imponer como metadisciplina, o paraguas que abarca al resto de las tradiciones académicas mencionadas (Schwartz y Carroll, 2008). Tal como mencionan Buchholz y Rosenthal (1997), si bien no ha sido utilizado siempre en forma consistente, el término EyS es, de todos los mencionados al comienzo, el más abarcador y el más utilizado entre los investigadores, además de dar título a la principal publicación netamente académica dedicada exclusivamente a esas temáticas².

Hemos crecido acostumbrados a escuchar máximas supuestamente “evidentes”, como ésta: *las empresas son para hacer dinero, y las ONG, para gastárselo protegiendo a la sociedad*. Quizás esto haya sido verdad hace unos años, pero ya no. Los objetivos de crear a la vez valor social y valor económico fueron ya adoptados por ambos sectores, como argumentan Austin, Gutiérrez, Ogliastri y Reficco (Capitalizar la convergencia) en este número de *Academia*. Hoy se considera buena gerencia (y buen negocio) cuidar las relaciones con la comunidad y con todos los grupos impactados o que puedan impactar a la empresa: los empleados, los consumidores, los proveedores, los accionistas, el gobierno, el medio ambiente... Una empresa bien administrada se caracteriza por buscar el bienestar de todo su entorno. Igualmente, en las fundaciones y ONG se volvió esencial la creación de valor económico: calculan el costo de sus acciones sociales, buscan la sostenibilidad financiera mediante la generación y el ahorro de recursos. Hay una convergencia en el modelo administrativo de las organizaciones con ánimo de lucro o sin él. ¿Habrà un nuevo espíritu del capitalismo?

Los historiadores han descrito al capitalismo en el siglo XIX como un sistema despiadado y cruel, enfocado en estrechos intereses pecuniarios y arropado por la “mano invisible del mercado” que, según Adam Smith, se encargaría misteriosamente de equilibrar el beneficio común. El espíritu del capitalismo era el individualismo, la satisfacción de las propias necesidades y conseguir éxito económico en este mundo. Emparentado con el darwinismo social (la supervivencia del más fuerte), con el protestantismo y su ética del ser humano independiente y responsable directamente ante Dios sin mediación de un sacerdote, con la igualdad de derechos políticos, el capitalismo sobrevivió a todas las predicciones sobre su inminente e ignominiosa caída. Las democracias protestantes lograron mayor prosperidad que todos los demás sistemas, y sus problemas sociales no resultaron tan catastróficos como se había predicho. Gústenos o no, el capitalismo fue la opción ganadora que nos quedó a comienzos del siglo XXI. ¿Sobrevivió por su capacidad de evolucionar?

Ya desde el siglo XIX los grandes pensadores de las nuevas ciencias sociales habían estudiado y analizado la gran transición al capitalismo. Durkheim señaló el cambio de lazos de solidaridad entre la gente en una sociedad tradicional y el advenimiento de una sociedad individualista en la que la solidaridad debía ser proporcionada por instituciones. Weber argumentó que el espíritu tesonero, individualista y trabajador del protestantismo explicaba el notable desarrollo capitalista. Aunque a lo largo del siglo XX muchos esperaban la crisis final del capitalismo, los hechos contundentes fueron otros. Paralela al fortalecimiento de los derechos civiles y la

² *Business & Society*, fundada por la Roosevelt University, patrocinada por la International Association for Business and Society y publicada por Sage Publications.

institucionalización de la democracia, se ha dado también una transformación en la orientación y enfoque de las empresas e instituciones. Aunque algunos creen que estos cambios son sólo una efímera moda de los gerentes, no exenta de mala fe y pura propaganda, otros predicen que la orientación a la vez social y económica será la nueva esencia del capitalismo, que llevará a la humanidad a una prosperidad sin precedentes. El tiempo dirá quién está en lo cierto.

La empresa económica quizá sea la institución predominante en el siglo XXI, con un papel análogo al que desempeñaron en siglos pasados las religiones, los organismos estatales o la milicia. No obstante, la gerencia no ha tenido reglamentación como profesión, y desde la crisis de 2008 se ha hecho evidente que la sociedad debe establecer cuidadosamente las reglas de juego para las empresas. El problema en los países con poco desarrollo del capitalismo y altos niveles de pobreza es particularmente acuciante por la vulnerabilidad de sus habitantes, por la lentitud de las soluciones, por la complejidad de la problemática y porque las soluciones institucionalizadas en otras sociedades pueden no ser viables o aconsejables en estos.

Un punto fundamental de partida en nuestro análisis es que, a diferencia de otras regiones en América Latina, la legitimidad del empresario y las actividades económicas no están totalmente aceptadas en una parte importante de la población, incluso, en particular, por los estudiantes universitarios. Muchos de éstos tienen una perspectiva crítica del papel de empresas y empresarios en la sociedad, y su acuciante impaciencia tiene soporte en la situación de una mayoría de la población latinoamericana en situación de pobreza e indigencia. Probablemente en las escuelas de administración esta actitud sea menos evidente que en el resto de la población universitaria.

En este número de la revista nos concentramos en la amplia agenda de la metadisciplina de EyS. Los artículos de este ejemplar se insertan en varias de las disciplinas que conforman este amplio campo. No existe un consenso claro sobre cuáles son las piezas que forman este rompecabezas. Por ejemplo, según Schwab, Director Ejecutivo del Foro Económico Mundial, “cinco conceptos centrales –gobierno corporativo, filantropía empresarial, responsabilidad social corporativa, emprendedorismo social corporativo y ciudadanía corporativa global– definen los tipos o modalidades de la empresa para comprometerse en la sociedad” (2008, p. 110). Pero pese a discrepancias legítimas en los detalles, las grandes áreas temáticas están bastante claras. A continuación presentamos una breve revisión de los hechos más relevantes en cada una de las temáticas de EyS, con particular énfasis en lo que respecta a América Latina: responsabilidad social de la empresa, ciudadanía corporativa (o filantropía empresarial), desarrollo sostenible, gobierno corporativo (gobernanza), ética y moral, y negocios inclusivos.

2. TEMÁTICAS E Y S

2.1. La responsabilidad social de la empresa³

El tema de la responsabilidad social ha tenido un auge importante en la última década, aunque tiene importantes antecedentes, que en ocasiones se soslayan. Por ejemplo, hubo en los Estados Unidos tempranas preocupaciones, naturales en un país asentado en la tradición anglosajona del individua-

³ Una parte de esta sección se basa en Ogliastrì *et al.* (2009).

lismo y la libertad del mercado, donde destaca la contribución conceptual de Bowen (1953) sobre “las responsabilidades sociales de los negocios”. Más adelante Davis (1960) estableció la “Ley de Hierro de la Responsabilidad”, que implica que las responsabilidades sociales de los empresarios deben ser equivalentes a su poder social. Heald (1970) hizo una revisión de las pioneras teoría y práctica de RSE en los Estados Unidos entre 1900 y 1960 (Carroll, 1999). En el campo de la estrategia y la gerencia general, algunos clásicos como Barnard (1938) y Andrews (1971) dedican una parte central de su análisis a la RSE. En Japón son mencionables las posiciones de Matsushita, posiblemente el empresario más importante del siglo XX (Kotter, 1998) o de Canon y el “camino del Kyosei” (Kaku, 1997), donde parece haberse originado la metáfora de que “no hay empresa sana en comunidad enferma” desde la década de 1950. En Europa se ha tendido a establecer regulaciones estatales para todos, lo que se decanta en el *Libro verde: Fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas* (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

En América Latina, la RSE tuvo un auge importante a partir de comienzos de la década de los ochenta, como resultado de la confluencia de factores de largo plazo. En lo económico, la desregulación y liberalización comercial le dieron al sector privado un protagonismo que jamás había tenido, no sólo como creador de riqueza, sino como figura protagónica en el espacio público: la empresa pasó a administrar carreteras, puertos, teléfonos. En paralelo, el Estado se retrajo, no sólo como creador de riqueza, sino como árbitro y centro de legitimidad indisputado en el área social. El fracaso de los modelos de desarrollo autocentrado (en América Latina y Europa Oriental) hizo patentes los límites de la política pública para moldear la realidad y generar mejoras en el bienestar de la población. Junto a la devaluación de los centros de legitimidad tradicional (Iglesia y Estado), se dio el ascenso de un nuevo actor, que ocuparía espacios cada vez mayores en la conformación de la agenda pública: la sociedad civil. Tras algunos golpes (Shell y la crisis Brent Spar, o Union Carbide y la crisis de Bhopal) las empresas advirtieron que había surgido un nuevo interlocutor, con una influencia inédita para moldear los temas de la agenda. El contexto de la competencia había cambiado para siempre. El ímpetu democratizador que vivió la región en esos años consolidó la tendencia: parte de las ansias de participación reprimidas en la región se canalizaron hacia el proceso político, pero otra parte se desvió hacia la sociedad civil, que se fortaleció. Gústese o no, desde ese momento la temática social y ambiental había entrado en la agenda corporativa.

Como se discute en la próxima sección, el primer impulso empresarial fue reforzar su agenda filantrópica. Sin embargo, el paso del tiempo delineó una agenda de RSE que va bastante más allá de la caridad. En la actualidad, existe un claro consenso alrededor de la idea de que *la RSE no se ocupa centralmente en cómo se distribuye la riqueza, sino en cómo se genera*. Se considera usualmente a dicha agenda como compuesta por los siguientes grandes capítulos: a) valores, transparencia y gobierno corporativo; b) públicos internos; c) ambiente; d) proveedores; e) consumidores y clientes, también llamado “mercado”; f) comunidad y (g) gobierno y sociedad (Instituto Ethos, 2008).

Los últimos años han visto dos tendencias destacables en materia de RSE en la región. Una de ellas es la creación de estructuras dedicadas para la gestión de la RSE, tanto en unidades internas, como en organizaciones separadas del paraguas corporativo. Entre las primeras, pueden citarse el Grupo CSU-CCA en Centroamérica, Cemex en México, Alpina en Colombia, Natura

y Samarco en Brasil, entre muchas otras (Austin, Gutiérrez, Ogliastrri y Reficco, 2006; Flores, Ogliastrri, Peinado y Petry, 2007). Algunas de esas experiencias han sido documentadas por estudios académicos, como la brasileña Natura (Casado y Fischer, 2003), la venezolana Ron Santa Teresa (González y Márquez, 2005) o la boliviana Irupana Andean Organic Food S. A. (Metzger y López, 2007). En las segundas nos ocuparemos seguidamente, en la sección de ciudadanía corporativa, al revisar la filantropía corporativa.

La otra tendencia a mencionar es el trabajo colectivo sobre temáticas de RSE en iniciativas de acción colectiva. Entre las primeras, cabe mencionar Perú 2021, la Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED) (Ogliastrri, Murillo y Prado, 2006), el Instituto Ethos de Brasil, Acción RSE de Chile, la Fundación Empresarial para la Acción Social (Fundemas) de El Salvador (Ickis, Vásquez y Prado, 2005), la Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial (ALIARSE) de México, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE) y el Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial de Guatemala (CENTRARSE). El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) desarrolló una destacable agenda de congresos y publicaciones de libre acceso (www.iadb.org/pub).

La mayor parte de estas organizaciones surgieron después de la creación de los primeros Consejos Empresariales para el Desarrollo Sostenible (CEDES), órganos locales del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Los CEDES creados en México, El Salvador, Argentina, Colombia y otros países latinoamericanos han sido un patrón de referencia para diversas iniciativas posteriores (véase cuadro 1).

Parte de esta tendencia a la acción colectiva en RSE se realiza mediante alianzas público-privadas, o como parte de la política pública. En el primer grupo, cabe mencionar el desarrollo de la certificación ChileGAP (Good Agricultural Practices), de aspectos ambientales, temas de higiene y fitosanitarios, y la seguridad de los empleados, gestada por la Asociación de Exportadores de Fruta Fresca de Chile, con el apoyo del gobierno de ese país. En el segundo puede mencionarse el desarrollo del Certificado para la Sostenibilidad Turística (<http://www.tourism-costarica.com>) por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT, 1997) y por la Comisión Nacional de Acreditación, establecido oficialmente desde 1997, orientado a la competitividad, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo de sus grupos involucrados, o grupos de interés. En El Salvador el gobierno promovió un marco nacional de responsabilidad social de la empresa que permitiera mejorar la competitividad del país y contribuir a su desarrollo sostenible (Zadek, Raynard y Oliveira, 2005).

En la práctica, el movimiento de la RSE ha integrado y absorbido a otra tradición que en lo académico tenía una trayectoria independiente: la literatura de gestión de grupos de interés. En su formulación inicial por Freeman (1984), el concepto tenía un acento marcado en la atención a grupos de interés no financieros, aunque en los últimos años ha evolucionado hacia un enfoque más equilibrado que intenta compatibilizar los intereses de accionistas y demás grupos de interés no económicos (Post, Preston y Sachs, 2002; Schwartz y Carroll, 2008). Para muchas empresas, la gestión de sus grupos de interés es el primer paso necesario para implementar sus políticas de responsabilidad social y una plataforma para la concepción y operacionalización de proyectos (Jiménez, 2002; Partridge, Jackson, Wheeler y Zohar, 2005).

Como un cuerpo de literatura autónomo, carece de una clara orientación prescriptiva sobre qué grupos priorizar o qué objetivos perseguir. Sin embargo, como instrumento de gestión ha demostrado ser poderosa y efectiva para operacionalizar la agenda de la RSE.

Cuadro 1
Organizaciones pioneras en RSE en América Latina.

WBCSD: Organizaciones miembros en América Latina	
Asociación de Empresarios para el Desarrollo -AED	Costa Rica
Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial -CENTRARSE	Guatemala
Consejo Empresarial Venezolano para el Desarrollo Sostenible -CEVEDES	Venezuela
Consejo Empresarial Argentino para el Desarrollo Sostenible -CEADS	Argentina
Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible -CECODES	Colombia
Consejo Empresarial Hondureño para el Desarrollo Sostenible -CEHDES	Honduras
Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible -CEDES Brasil	Brasil
Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible -CEDES Ecuador	Ecuador
Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible -CEDES El Salvador	El Salvador
Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible -CEDES México	México
Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable	México
Perú 2021	Perú
<i>Fuente:</i> WBCSD, www.wbcd.ch/ , consultada en febrero de 2006.	
FORUM EMPRESA: Organizaciones miembros	
Acción Empresarial	Chile
Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial -ALIARSE	México
Asociación de Empresarios Cristianos -ADEC	Paraguay
Asociación de Empresarios para el Desarrollo -AED	Costa Rica
Business for Social Responsibility -BSR	Estados Unidos
Canadian Business for Social Responsibility -CBSR	Canadá
Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial -CCRE	Colombia
Centro de Divulgación del Conocimiento Económico -CEDICE	Venezuela
Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial -CENTRARSE	Guatemala
CONECTARSE	Puerto Rico
Consejo Boliviano de Responsabilidad Social Empresarial -COBORSE	Bolivia
Desarrollo de la Responsabilidad Social -DERES	Uruguay
Fundación de Tucumán	Argentina
Fundación Empresarial para la Acción Social -FUNDEMÁS	El Salvador
Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial -FUNDAHRSE	Honduras
Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial -IARSE	Argentina
Instituto Ethos	Brasil

(Continúa...)

Cuadro 1 (continuación)
Organizaciones pioneras en RSE en América Latina.

INTEGRARSE	Panamá
Perú 2021	Perú
Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial -UNIRSE	Nicaragua
<i>Fuente: Forum Empresa, www.empresa.org/, consultada en febrero de 2006.</i>	
RED PUENTES: Organizaciones miembros	
Fundación El Otro	Argentina
Fundación Geos	Argentina
Fundación Poder Ciudadano	Argentina
Fundación SES (Solidaridad - Educación - Sustentabilidad)	Argentina
Centro de Estadística Religiosa e Investigaciones Sociales -CERIS	Brasil
Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos	Brasil
Instituto Brasileño de Defensa del Consumidor	Brasil
Instituto Observatorio Social	Brasil
Comité Nacional Pro Defensa de la Fauna y Flora -CODEFF	Chile
Corporación de Desarrollo de la Mujer	Chile
Corporación de Estudios para el Desarrollo de la Mujer -CEDEM	Chile
Fundación Centro de Estudios Nacionales de Desarrollo Alternativo	Chile
Oficina Regional para América Latina y el Caribe de Consumers International	Chile
Programa de Economía del Trabajo	Chile
Programas de Acción con Mujeres	Chile
Organización de consumidores y usuarios de Chile	Chile
Milieudefensie (Amigos de la Tierra Holanda)	Holanda
Fundación para Investigaciones de Empresas Multinacionales	Holanda
NOVIB	Holanda
Fundación Comunitaria Querétaro A.C.	México
Comunicación e Intercambio para el Desarrollo Humano en América Latina	México
Comercio Justo México	México
Enlace, Comunicación y Capacitación	México
Fundación Comunidad	México
CAMPO, Centro de Apoyo al Movimiento Popular Oaxaqueño	México
Frente Auténtico del Trabajo (FAT)	México
Fundación Rostros y Voces	México
Grupo de Estudios Ambientales (GEA)	México
Instituto de Comunicación y Desarrollo -ICD	Uruguay
Centro de Estudios, Análisis y Documentación del Uruguay -CEADU	Uruguay
Instituto IDEAS	Uruguay
<i>Fuente: Red Puentes, www.redpuentes.org/, consultada en febrero de 2006.</i>	

Fuente: Ogliastrri et al. (2009).

En la actualidad, la gestión de la temática socioambiental ha pasado a formar parte esencial de la gestión de reputación, tal como confirman diversos estudios específicos llevados a cabo en países latinoamericanos (Berger, Reficco y Hermelo, 2005). En el mismo sentido, un estudio en Argentina identificó que las diez empresas líderes en imagen tenían programas de RSE (Roitstein, 2004). El debate de involucrarse ante no involucrarse en RSE en la región está superado; en la actualidad sólo se discuten el cómo (los canales de involucramiento) y el cuánto (la dimensión del compromiso). En gran medida, lo que contribuyó a zanjar el debate fue la profusión de estudios que mostraron los beneficios palpables que dichos programas generan para empresa y comunidad (Flores *et al.*, 2007). Por ejemplo, Las Empresas Públicas de Medellín (Colombia) introdujeron tarifas sociales y programas de educación al cliente, lo que llevó a un aumento de la cartera de clientes. El banco ABN AMRO Real (Brasil) lanzó nuevos productos financieros (Fondo Ético, Microcrédito, Productos Socioambientales), que le permitieron avanzar en nuevos mercados, posicionarse como un banco “ecológico”, desarrollar alta fidelidad de los clientes y atraer nuevos negocios. San Cristóbal Coffe Importers (México) se posicionó como empresa exportadora de café con alto nivel de credibilidad y fidelidad de los clientes.

En última instancia, la responsabilidad de guiar la relación entre empresa y sociedad, reside en las juntas directivas. En los últimos años, las juntas han venido exigiendo a los gerentes que establezcan la “estrategia RSE”: el conjunto de las mejores prácticas en las relaciones con clientes, proveedores, empleados, gobiernos, comunidades, accionistas y la sociedad global. Dicha tendencia ha encontrado el apoyo de gobiernos y agencias multilaterales (FOMIN, 2009). La investigación más reciente muestra que las empresas siguen una secuencia de mejoras progresivas en sus políticas de RSE, que las llevan de asegurar el cumplir con las leyes (un comienzo indispensable) a desarrollarlas e integrarlas en el plan estratégico. No es necesario convertirse al calvinismo: la RSE es sencillamente buena gerencia.

2.2. Ciudadanía corporativa (o filantropía empresarial)

La relación entre empresa y sociedad históricamente nació y se desarrolló a partir de la filantropía. Durante muchos años ésta se mantuvo en la esfera privada y personal, asociada a la moral del individuo (a menudo a sus creencias religiosas) y desprovista de una dimensión organizacional. El cambio se gestó a principios del siglo XX en los Estados Unidos, en donde las grandes fortunas individuales generaron fundaciones profesionales. A partir de la década de 1960 surgieron en ese país varias fundaciones corporativas, con lo cual la filantropía entró definitivamente en el mundo de la empresa. Aunque con unas décadas de retraso, el fenómeno finalmente llegó a Latinoamérica. Como se mencionó en el apartado previo, desde el decenio del ochenta y con particular fuerza desde 1990, la comunidad empresarial se vio empujada a asumir responsabilidades en áreas que habían sido terreno exclusivo del Estado y la Iglesia. Las empresas no necesariamente festejaron esta expansión de su portafolio de responsabilidades, y en casi ningún caso estuvieron preparadas para asumir ese nuevo papel en forma efectiva, pero las expectativas de la sociedad hicieron valer aquello de que “a mayor poder, mayor responsabilidad”.

Durante varios años, en la percepción de las empresas el concepto de “mayor compromiso con la sociedad” se entendió como sinónimo de “mayor compromiso con la filantropía”. Esto es entendible, ya que en la memoria colectiva de Latinoamérica la forma conocida de contribuir a la comunidad había sido la filantropía. A finales de esa década, sin embargo, algunas de estas terminologías comenzaron a decantarse y a asumir significados más precisos. La práctica de la filantropía corporativa, también conocida como “ciudadanía corporativa”, a la fecha continúa vigorosa en la región y el mundo, aunque cada vez más diferenciada de la agenda de la responsabilidad social empresarial, bastante más amplia. Sobre aquella, apuntamos algunas tendencias generales.

La filantropía empresarial sigue siendo una actividad importante para manejar las relaciones con la comunidad y construir relaciones de confianza, de largo plazo. Una encuesta global llevada a cabo por la consultora McKinsey indica que la filantropía corporativa abarca una lista creciente de temáticas, que van desde la obesidad hasta el endeudamiento excesivo de los consumidores, temas que estaban fuera de la agenda corporativa hace apenas veinte años (McKinsey & Company, 2008). El mismo trabajo señala que más del 90% de los encuestados encuentra ventajas para su negocio en sus programas de filantropía. La crisis financiera global ha puesto a prueba el compromiso de las empresas con la filantropía. Un reciente sondeo muestra que el 54% de las empresas norteamericanas considera sus inversiones filantrópicas aún más importantes en momentos de crisis (Center for Corporate Citizenship, 2009).

Pese a no estar alineados con objetivos comerciales de corto plazo, los programas filantrópicos crean valor para las empresas de varias maneras (Reficco, 2007). Como afirma Burke (1999), con estos programas, empresas y comunidades establecen y renuevan en forma continua su contrato psicológico de expectativas recíprocas. Cuando alguna de las partes falla a las expectativas del otro (algo inevitable en algún momento en toda relación), se generan frustración y reacción. El problema se da cuando previamente no se construyó una relación estable y transparente; si no hay canales para administrar esa frustración, el abismo escala rápidamente al conflicto. Las estrategias de relaciones con la comunidad son un modo de construir esa plataforma y decir con hechos: “te demuestro que tú me importas, porque me importa todo aquello que a ti te importa”. Además, si los programas filantrópicos están estrechamente alineados con la estrategia corporativa, los bienes públicos que generan (educación, paz social, cuidado del ambiente) beneficiarán a su financiador, ya que éste podrá capturar una parte desproporcional de ese valor (Porter y Kramer, 1999, 2002).

De forma paralela a las tradicionales relaciones con la comunidad, desde mediados de la década pasada se ha tendido a consolidar entre los brazos filantrópicos de las empresas latinoamericanas la “inversión social”, entendida como el uso proactivo y estratégico de recursos privados cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo (Grupo de Fundaciones, 2005). Mientras que la filantropía tradicional es reactiva, mitiga los efectos, se hace en forma individual y dispersa, en la inversión social la mirada es proactiva, se atacan las causas, se encara dentro de una estrategia de largo plazo institucional, con evaluación de resultados e impacto y apoyadas frecuentemente en alianzas.

Por lo general, la inversión social se tiende a alojar en estructuras dedicadas, por fuera del paraguas de la corporación: las llamadas fundaciones corporativas. Entre las pioneras de América Latina se encuentran las fundaciones Carvajal (1961) y Corona (1963) en Colombia, la Fundación Arcor (1991) en Argentina (Roitter y Rena, 2007) y la Fundación Pantaleón (1992) en Guatemala (Leguizamón, Ickis y Vásquez, 2006). En ocasiones, estas fundaciones no están asociadas a un grupo corporativo en particular, sino que son el resultado de la acción colectiva empresarial, como la Asociación de Empresarios Cristianos (1981) en Paraguay, la Fundación Víctor Civita (1985) en Brasil, o la Fundación del Empresariado Chihuahuense (1994) en México (Serrano, Hernández, Hernández y Romero, 2005).

2.3. Desarrollo sostenible

Hay alguna discusión entre los especialistas sobre si la RSE forma parte del desarrollo sostenible (DS) o si éste forma parte de aquélla. La razón es que estas dos corrientes de pensamiento y acción sobre la relación E y S han convergido sobre una agenda común, si bien, por las características históricas que dieron origen a uno y otro, mantienen sus diferencias de acento.

Desde la publicación en 1987 del reporte *Nuestro futuro común*, de la Comisión Brundtland (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, 1988), los estudios de sostenibilidad no han parado de desarrollarse y expandirse. Lo que promovió el interés en el concepto –y que dio origen a la publicación mencionada– a finales de aquella década fue una inminente crisis medioambiental que se impuso en la agenda tras años de debate entre quienes pregonaban su existencia y los escépticos que la negaban (¿alguien recuerda la resistencia de ciertas empresas en el decenio del ochenta frente a los esfuerzos por proteger la capa de ozono?)⁴.

Si bien *Nuestro futuro* tenía un componente social y uno económico, el foco estaba puesto en la dimensión medioambiental. A diferencia del movimiento de la filantropía, que derivó de prácticas altruistas de la comunidad protestante norteamericana, y de la RSE, que también apela a nuestra “responsabilidad” como agentes morales hacia los sectores más vulnerables de la sociedad, la sostenibilidad tuvo desde el comienzo un acento diferente. Lo que el término “sostenibilidad” indicaba es que estaba en juego ni más ni menos que la viabilidad de nuestro planeta⁵. El foco no era la prescripción moral ni el compromiso social, sino un egoísmo ilustrado y de largo plazo: si no acabamos con la crisis ambiental, ésta acabará con nuestro negocio. Por ello, la agenda ambiental escaló posiciones hasta ocupar un lugar de relevancia en las reuniones de directorio de las grandes empresas con mayor celeridad que la agenda puramente social, que quedó durante mucho tiempo relegada a las oficinas de relaciones con la comunidad.

⁴ La Alliance for Responsible CFC Policy, agrupación de unas quinientas empresas fabricantes y usuarias de clorofluorocarbono, liderada por Du Pont, resistió la restricción de los CFC, y sólo cedió a partir de 1986 frente a un consenso científico cada vez más sólido alrededor de sus efectos destructivos de la capa de ozono. Desde ese momento, Du Pont anunció que buscaría sustitutos a los CFC.

⁵ En ese informe, el desarrollo sostenible es definido como aquel que satisface las necesidades del presente sin sacrificar la habilidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, 1988).

Así como la agenda de la responsabilidad social se ha expandido hacia lo ambiental, aquí ocurrió lo contrario. En la última década, y particularmente a partir del trabajo de Elkington (1997) y su énfasis en la “triple línea de resultado”, el concepto de sostenibilidad se ha expandido hacia lo social y lo económico. Como su origen estuvo siempre ligado a la viabilidad de la supervivencia del negocio y desprovisto de connotaciones altruistas o caritativas, la terminología ligada a la sostenibilidad (entendida en sentido amplio, de triple línea de resultados) ha ganado adeptos en los últimos años en las grandes empresas de la región como línea orientadora de sus políticas de intervención socioambiental. A diferencia de la RSE, que en mayor o menor medida sigue ligada a una mirada defensiva, de acciones compensatorias y de gestión de la reputación, las grandes empresas no han tenido problema en ver la sostenibilidad como un concepto que puede servir para orientar la creación de valor y el posicionamiento estratégico. También está atrayendo la atención de académicos no necesariamente interesados en temas considerados *soft*, de relaciones con la comunidad o responsabilidad social, sino más bien cercanos a los temas *core*, de estrategia corporativa (Nidumolu, Prahalad y Rangaswami, 2009).

Con el desarrollo sostenible se realizan acciones para mantener a largo plazo todos los recursos que utiliza la empresa, evitando el agotamiento de insumos productivos y monitoreando el impacto ambiental sobre tierra, agua y aire. La ISO (Oficina de Estándares Internacionales, por sus siglas en inglés) desarrolló normas con las cuales puede certificar si la empresa es responsable en el manejo de sus impactos ambientales y hasta sociales. Algunos expertos sostienen que “paga ser verde” y que la responsabilidad ambiental es una ventaja competitiva. El debate que adquiriría una tensión o suma cero entre la responsabilidad ambiental y la responsabilidad fiduciaria hacia el accionista ha sido superado por investigación que muestra una correlación positiva entre ambos (Porter y Linde, 1995).

Si bien con distintos grados de convicción, un número creciente de compañías van abrazando la causa de la sostenibilidad. Por ejemplo, varias han abrazado esquemas de comercialización de emisiones, sin esperar que se defina el debate global sobre legislación obligatoria. Por ejemplo, en 2000 la empresa de energía TransAlta, que por sí sola genera el 1% de las emisiones totales de Canadá, lanzó un proyecto para eliminar sus emisiones netas de CO₂ para 2024 mediante un plan de comercialización de derechos de emisión (*cap-and-trade*). Estos esquemas de comercialización se hacen viables mediante diferentes programas, algunos unilaterales, otros cooperativos. BP tiene un sistema interno de tipo *cap-and-trade*, por el cual sus 150 unidades de negocio, presentes en más de cien países, comercian a partir de una cuota asignada por la casa matriz. Otras compañías se han asociado para establecer esquemas voluntarios de comercio, a menudo verificados por una empresa externa independiente, o coordinados por organizaciones de la sociedad civil, como es el caso de la iniciativa Partnership for Climate Action, coordinada por la OSC Environmental Defense.

En América Latina podrían mencionarse algunos de los muchos casos investigados. Por ejemplo, el Banco Itaú, que fue de los primeros en Latinoamérica que entró al Índice de Sostenibilidad del Dow Jones (DGSIGI, por sus siglas en inglés), basado en “resultados en tres dimensiones”: económica, social y ambiental (Fischer y Eboli, 2003). Pérez y Revilla (2003) investigaron el caso de Posada Amazonas, que estudió la relación entre una empresa turística y una comunidad indígena, que se orienta a la sostenibilidad de la región. Otro caso es el de la

empresa peruana Cementos Lima (Portocarrero, Sanborn, Del Castillo y Chávez, 2004), que ha trabajado en ecoeficiencia y trasladó al responsable ambiental de la fábrica a manejar las relaciones con la comunidad. También redujo emisiones de CO₂ por medio de ecoeficiencia, lo que le permitió vender “bonos de carbono” (Flores e Ickis, 2007).

2.4. Gobierno corporativo (gobernanza)

Tanto la teoría como la práctica administrativa reflejan conflictos sobre la naturaleza de las juntas directivas y las tendencias hacia el buen gobierno corporativo (gobernanza). La teoría de agencia de los economistas (Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983; Jensen y Meckling, 1976), que preconiza la necesidad de directores independientes (que no sean ejecutivos ni accionistas) no ha demostrado contundentemente su validez en la realidad (Ghoshal y Moran, 1996). En la práctica y a pesar de las crisis, los presidentes ejecutivos de las empresas (especialmente en los Estados Unidos) siguen siendo mucho más poderosos que las juntas, a veces recibiendo un porcentaje elevado de los beneficios o utilidades de las empresas (un sueldo mil veces superior al del empleado recién enganchado). Esto parece menos problemático en la empresa familiar que en las corporaciones de muchos accionistas dispersos.

El buen gobierno corporativo tiene una doble importancia, por el valor para la empresa y por su impacto en el desarrollo de los países. La gobernanza son las reglas de juego para la alta dirección, en particular del consejo o junta directiva (JD) y para evitar que algunos puedan actuar en su propio beneficio a costa de la empresa. Para salvaguardar los intereses globales de la sociedad, la gobernanza se orienta a fortalecer el mercado de acciones y el ingreso de nuevos accionistas; a evitar quiebras; a darle más transparencia e información a todo el mundo y así preservar la confianza y las buenas relaciones. Para la empresa individual, las reglas de juego se orientan a garantizarle supervivencia a largo plazo, evitar abusos de administradores o accionistas controladores y mantener libre de conflictos destructivos a la empresa. El informe Cadbury (1991) hizo un importante planteamiento del problema (Dahya y McConnell, 2007), la OECD generó códigos y una metodología de validez internacional (2004a) y junto al ICF promovió el tema en América Latina (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2004b; Organisation for Economic Co-operation and Development e International Finance Corporation, 2006).

Algunos estudiosos latinoamericanos han centrado su atención en la discusión internacional, como González (2006), pero también se han hecho varios estudios comparativos sobre gobernanza en América Latina (Chong y Lopez-de-Silanes, 2007; Lefort y Walker, 2000; Santiago-Castro y Baek, 2003; Santiago-Castro y Brown, 2007). En el primero se presentan trabajos sobre países individuales; en esta línea destacan trabajos sobre Brasil (Leal, 2000; Leal y Carvalhal-da-Silva, 2007); Chile (Silva, Azúa, Díaz y Pizarro, 2008); Colombia (Gutiérrez y Pombo, 2004, 2009; Gutiérrez, Pombo y Fortich, 2009) y México (Babatz Torres, 1997; Husted y Serrano, 2002). Este número contiene una contribución importante dentro de esta línea de investigación a cargo de Santiago-Castro, Brown, Báez-Díaz quienes investigan las prácticas de gobernanza de América Latina con una muestra de empresas mexicanas, brasileras y chilenas.

Se pueden distinguir dos grandes conflictos de gobierno corporativo, a saber: aquel entre accionistas y gerentes y el de accionistas mayoritarios (controladores) y minoritarios. Aunque ambos problemas existen en América Latina, el segundo es más agudo y ha impulsado reformas a las leyes que regulan las sociedades que puede comprar el público en bolsa. Algunas medidas van dirigidas a resolver ambos problemas, en particular el requerimiento de que la mayoría de los miembros de las juntas directivas sean independientes (es decir, que no sean accionistas grandes ni ejecutivos de la empresa). Los críticos de esta medida argumentan que el gran accionista está más motivado por el desempeño real de la empresa y que el nivel de compromiso del empresario es mayor que el de un externo. Pero según la opinión mayoritaria, el independiente se orienta más hacia la permanencia de la empresa a largo plazo y al justo beneficio de todos los accionistas por igual.

En América Latina han aparecido nuevos inversionistas (como fondos de pensiones) que han encontrado a las empresas bastante cerradas al ingreso de nuevos accionistas por temor a la pérdida de control, y que no encuentran las garantías de buena gestión que puede proporcionar el buen gobierno corporativo. Los potenciales inversionistas individuales de las clases medias se sienten desprotegidos ante los grandes inversionistas que tienen bloques controladores de acciones y se preguntan por la liquidez que podría tener su inversión en un incipiente mercado bursátil. La temprana reforma de fondos de pensión en Chile, seguida por posteriores reformas en Argentina, Colombia, Perú y México, otorgaron a los fondos de pensión privados un importante rol como proveedores de capital (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2004b).

En el Brasil la reforma a la ley de sociedades anónimas de 2001 se concentró en cuatro puntos: aumentar la representación de accionistas minoritarios en las juntas directivas (JD), limitar la venta de acciones preferentes (que no tienen voto y así no afectan el poder de control, pero sí tienen dividendos más altos que las acciones normales), limitar los negocios (incompatibles) de los que tienen puestos en las juntas y propiciar los acuerdos de accionistas que se aprueban en las asambleas y obligan a un trato igual para todos (para evitar que un bloque mayoritario venda bien sus propias acciones pero deje a la empresa maltrecha).

También las empresas en crisis de buen gobierno establecen por escrito un nuevo sistema de gobernanza. Por ejemplo, el banco español BBVA estableció que 2/3 de los 18 miembros de la junta serían independientes (no ejecutivos del banco ni accionistas con más del 3%) y exclusivos en las comisiones de auditoría e información de la junta. También serían mayoría en la Comisión permanente (ejecutiva) que se reúne cada diez días. El banco también estableció en su sistema de gobernanza la transparencia en las operaciones de bolsa de sus allegados, criterios para la remuneración de directores y ejecutivos y un trabajo de casi tiempo completo para un comité de su consejo directivo, la Comisión Delegada Permanente (BBVA, 2002).

Estos dos ejemplos, de un país y de una empresa, ilustran las tendencias internacionales sobre el problema del gobierno corporativo. La gobernanza es otro paso hacia una administración verdaderamente profesional, más allá del capitalismo salvaje y de la mano invisible del mercado. La gerencia privada es asunto público. A continuación se presentará un resumen de lo que parecía constituir en 2009 las mejores prácticas de gobierno corporativo.

- Las buenas prácticas de gobernanza comienzan por la existencia independiente de la junta, no sólo en el papel o como requisito legal, ni “capturada” por la administración de la empresa. La junta debe ser un órgano de gobierno diferente y con funciones propias, separada y por encima del presidente ejecutivo. Se debe tener un presidente de la JD diferente al de la empresa, que pueda hacer reuniones sin la administración. La JD debe definir los conflictos de interés y servir como interlocutor crítico a las actuaciones de los administradores.
- La JD debe conseguir que los ejecutivos conduzcan la empresa según un plan estratégico concretado en un plan operativo y que en cada reunión se presenten y evalúen los resultados del plan, se hagan correcciones y se tomen decisiones alternativas.
- Naturalmente la JD debe seguirles la pista a los recursos estratégicos de la empresa, que son los activos tangibles (como el dinero o las instalaciones), los recursos humanos (en particular el equipo de ejecutivos) y los intangibles (como conocimientos distintivos). Pero la JD no debe tratar de coadministrar la empresa; su función es facilitar y supervisar a la administración.
- La JD debe apoyar a la administración en los grandes cambios o decisiones (como cambiar la estructura financiera o grandes reorganizaciones). No es suficiente con asistir a las reuniones y votar en ellas. El miembro de JD debe traer consigo recursos potenciales, contactos, conocimientos, soluciones, que puedan aportar un salto significativo en un momento crítico especial.
- Una buena junta trabaja sobre las relaciones de la empresa con la sociedad, con todos los grupos que impacten o sean impactados por su acción. Aunque esto pueda constituirse mediante comités especializados de la junta, o con miembros invitados, una buena JD integra en su seno los puntos de vista de los diversos públicos de interés de la empresa: accionistas, comunidad, consumidores, proveedores, gobierno, empleados...
- La buena JD organiza sus principales responsabilidades mediante comités especializados, como el ejecutivo, el de auditoría, el de selección y compensación de los ejecutivos, el de ética y responsabilidad social o el financiero.

El tema candente de la gobernanza está en los conflictos de interés, que están llevando a definir sin ambigüedades códigos éticos públicos escritos por la JD. Entre los conflictos de interés está el director que tiene negocios regularmente con la empresa (como venderle servicios de seguros, financieros, boletos aéreos o publicidad), el uso de información en beneficio propio o la pertenencia de ejecutivos de la compañía a ciertos comités. También se observa la tendencia a exigir que haya una proporción mayoritaria de directores no accionistas (independientes), para proteger a los accionistas pequeños o minoritarios y los intereses globales de la empresa. La transparencia requiere que se sepa cuánto ganan los directores, cuántas acciones tienen y representan y que sus actos puedan ser sometidos a escrutinio público. A pesar de lo limitado de los mercados bursátiles de América Latina, es evidente que la legislación va en esta dirección y cada vez habrá más responsabilidad legal y penal para los miembros de las

juntas directivas. Hasta el año 2009 solamente en Brasil, Colombia, Chile y México se habían hecho reglamentaciones precisas al respecto.

2.5. Ética y moral

¿Se ha enfrentado usted a una tentación que podría involucrar algo incorrecto? ¿Cómo se ha planteado el dilema? ¿Considera principalmente si lo podrían agarrar por hacerlo? ¿O piensa más bien en el juicio moral que le haría la gente? ¿Toma una decisión centrado en sus propias convicciones, independientemente de lo que piensen los demás? Todos estos juicios tienen en el fondo un estadio de desarrollo moral que hemos construido a lo largo de la vida. Se pueden distinguir al menos cuatro etapas en el desarrollo moral del ser humano.

El primer estadio, o etapa de desarrollo moral, se ve nitidamente en los niños de poca edad, para quienes no hay reglas y son básicamente amorales: las cosas son buenas o malas según les convengan o no les convengan. La impulsividad y dominio del mundo a su capricho son refrenados básicamente por los premios o castigos que recibe. Las cosas son buenas si no me castigan ni me agarran; son malas si soy tan torpe que me dejo pescar. No hay escrúpulos y las normas son externas, no propias. Algunas personas adultas llevan este simple código moral durante el resto de su vida. Otras se han enfrentado a problemas y contradicciones con este código amoral y pasan a la siguiente etapa: la moral convencional.

¿Cree usted que definitivamente hay cosas correctas y cosas incorrectas (siempre)? ¿Cree usted que hay personas buenas y personas malas? Quienes viven la moral convencional han aceptado las reglas de su sociedad como universales y esperan que todos las acepten. Como niños buenos, ponen aparte sentimientos o motivos personales divergentes, pues el mundo está lleno de obligaciones que deben hacerse sin chistar. En medio de este mundo serio de obligaciones, ¿de qué se ríen? Su humor está lleno de chistes hechos, se ríen con sarcasmo de los demás que son distintos, utilizan estereotipos excluyentes. A esta categoría moralista pertenece la mayoría de los adultos.

Pasado el estadio convencional se llega a la relatividad: todo depende de la persona, de su punto de vista, no hay reglas fijas y rígidas. Se particulariza la moral: depende de la situación, de las intenciones, de los valores de cada cual, no hay nada absoluto. Se reconoce un contexto social y se lucha por ideales y puntos de vista propios, se es responsable por sus acciones. La persona es consciente de prioridades, de contingencias, de escoger. Avanzado este estadio, vivir las contradicciones de lo relativo puede llevar a la tolerancia de diversos puntos de vista y también a cierto cinismo que se expresa con un descarnado humor existencial.

En el último estadio se integran el bien personal y el bien común; las personas reconcilian conflictos internos y demandas externas, se sienten parte de la corriente humana y han aceptado algunos principios morales universales (como el derecho a la vida), independientemente de lo que piense la mayoría o de lo escrito en las leyes (puede haber sociedades y leyes injustas). El fin no justifica los medios. La persona ha escogido sus valores, pero sabe que no son únicos y que tienen limitaciones. No hay relatividad absoluta, se forma parte de un contrato social que integra los derechos individuales. Se vive un sentido del humor irónico: las personas pueden reírse de sí mismas.

Se ha comprobado que las personas fncadas en un estadio piensan que las de etapas más avanzadas son tontas o inmorales: no las entienden. También se encontró que la mayor educación está relacionada con estadios más avanzados. Originadas en Piaget (1974) y desarrolladas por Kohlberg (1992), las investigaciones contemporáneas han señalado que el paso a un estadio superior ocurre por contradicciones y experiencias traumáticas, como las de padres que para entender las acciones de un hijo diferente pasan del estadio convencional al relativista. ¿Se podrán identificar los estadios de desarrollo moral de nuestros dirigentes políticos, empresariales, religiosos y públicos?

No se han realizado muchos estudios sobre estos temas en empresas o gerentes de América Latina. Un buen comienzo es el de Husted, Dozier, McMahon y Kattan (1996) sobre los cambios en las actitudes hacia la ética de negocios de estudiantes de MBA en España, México y los Estados Unidos, que concluyeron que los respondientes de diferentes países operaban a diferentes niveles de razonamiento moral. Otra investigación fue la de Roberston, (Crittenden, Brady y Hoffman (2003), que estudiaron comparativamente la ética situacional en cuatro países y concluyeron que los gerentes anglosajones (Australia y los Estados Unidos) tendían a cambiar más sus juicios éticos que los latinoamericanos (Ecuador y Chile), cuando se variaba la situación moral. En este campo hay un espacio abierto para más estudios sobre la realidad latinoamericana.

Durante mucho tiempo, algunos consideraron la ética como algo personal, una relación confidencial de cada individuo con su conciencia, en la cual la organización no podía inmiscuirse. Desde esta perspectiva, el accionar inmoral sería un problema religioso o legal, pero no organizacional. “La ética no se gestiona” fue una máxima repetida, como si fuera una verdad autoevidente. Sin embargo, los dolorosos escándalos de comienzos de la década⁶ desmintieron esa mirada y generaron una fuerte tendencia a reforzar los códigos de ética. Lo que esos escándalos evidenciaron es que raramente la ética es un asunto puramente individual, y que muchas veces es el resultado de incentivos perversos. Desde esta constatación, se generó la preocupación de instaurar procesos y políticas que aseguraran en forma sistemática la transparencia y tendieran a minimizar la tensión entre lo correcto y lo conveniente.

Para explicar y predecir un excelente desempeño en el trabajo, los estudiosos de recursos humanos generaron la teoría de los Cinco Grandes factores de personalidad: la estabilidad emocional, la extraversión, la apertura a experiencias, el ser complaciente (*agreeableness*) y el ser concienzudo o responsable (cumplidor). A la inversa, la configuración de tres de estos cinco factores ha permitido desarrollar efectivos *tests* de integridad, que permiten saber si una

⁶ En octubre de 2001, Enron perdió mil millones de dólares por malas inversiones, y poco después anunció una reestimación de sus beneficios, eliminando de un plumazo US\$ 586 millones, a causa de prácticas de contabilidad indebida. El anuncio generó una investigación de parte de la Securities and Exchange Commission. Este tipo de conducta, en la que había sido promocionada como “la principal compañía energética del mundo”, sorprendió a muchos, aunque resultaría sólo la punta del iceberg. Durante el año siguiente sucedió una serie de escándalos que desnudaron prácticas poco éticas en un número inédito de corporaciones: WorldCom, Adelphia, Tyco, ImClone, Global Crossing, Rite Aid, Xerox, y Qwest Communications. En 2003 la lista de corporaciones que incurrieron en faltas éticas graves fue ampliada con Ahold, Parmalat, Freddie Mac, Citigroup, JPMorgan Chase, Dynegy, Boeing, HealthSouth y Lucent.

persona caerá en comportamientos negativos. Estos tres factores son: no ser complaciente, ni muy concienzudo cumplidor de sus compromisos, ni emocionalmente estable (neurótico). Los *tests* de integridad predicen exitosamente si alguien va a robar, faltar al trabajo o beneficiarse de sus empleadores, aun si el empleado parece ser bueno y rigurosamente ético en las entrevistas (Rynes, Giluk y Brown, 2007). Algunas consultoras han generado *tests* de integridad con estos conceptos, aunque bajo nombres (y constructos) diferentes, cuya validez y normalización en América Latina debería demostrarse. Éste es otro campo en el cual hay un espacio promisorio para investigación y desarrollo en América Latina.

2.6. Los negocios inclusivos

Hasta comienzos de este siglo, quienes sostenían que podía haber una agenda de creación de valor en la solución de problemáticas sociales eran voces aisladas que no conseguían quebrar la barrera de inercia y escepticismo del sector privado. Esto cambió con dos procesos paralelos. Por un lado, el profesor de estrategia Michael Porter, de la escuela de negocios de Harvard, articuló en dos textos seminales la relevancia para la estrategia de la filantropía, en primer lugar (Porter y Kramer, 1999, 2002), y más tarde de los programas de RSE en sentido amplio (Porter y Kramer, 2002). Por otra parte, casi en idénticos años, el experto en estrategia corporativa de la Universidad de Michigan, CK Prahalad, lideró una generación de publicaciones que sugerían la existencia de un tesoro por descubrir en la solución de problemáticas sociales (Prahalad, 2005; Prahalad y Hammond, 2002; Prahalad y Hart, 1999). Desde entonces, la temática se instaló fuertemente en la agenda de las empresas líderes en Latinoamérica: también en este campo, la pregunta en la región ya no es *si tiene sentido* comprometerse con iniciativas de mercado en la solución de problemas sociales, sino *cómo hacerlo* (Reficco y Márquez, en prensa).

La primera oleada de estudios sobre el tema subrayó la gran oportunidad comercial no capitalizada que yacía en las masas olvidadas del mundo en desarrollo, a la que denominó base de la pirámide de ingreso, o BOP, por sus siglas en inglés. La mayoría de estos autores tendieron a enfatizar el importante papel que las grandes corporaciones multinacionales estaban llamadas a desempeñar en el proceso (Lodge, 2002). Estos postulados generaron escepticismo y hasta resistencia en varios sectores, particularmente de la sociedad civil. ¿Qué hay de nuevo, se preguntaron muchos, en esto de venderles a los pobres? Las multinacionales ¿forman parte de la solución, o del problema de la pobreza? Lo que los pobres necesitan, se sugirió, no son opciones de consumo, sino oportunidades de generación de ingresos (Leonard, 2007). Por último, algunos rechazaron una terminología que identificaba a seres humanos como la base de una pirámide, reificándolos a la manera de bloques que forman los cimientos de una construcción.

Esas objeciones instaron a repensar en la convergencia de estrategia comercial y la lucha contra la pobreza y a generar respuestas para esas objeciones legítimas. Por ejemplo, Austin y Chu (2006) señalan que cualquier respuesta efectiva al problema de la pobreza global debe tener tres características: tener escala, permanencia y ser eficaz y efectiva (2006). Desde esa mirada, parece evidente que el sector privado está bien posicionado para hacer una contribución en la lucha contra la pobreza. La filantropía ha demostrado su capacidad para generar soluciones valederas y perdurables, pero suele padecer de cuellos de botella financieros que

limitan su escala. Además, los fondos filantrópicos y las políticas públicas y de cooperación con el desarrollo van y vienen según los cambios en las agendas de empresas y gobiernos. Las empresas también quiebran, pero siempre habrá recursos para satisfacer necesidades que puedan ser atendidas en forma rentable por medio de modelos de negocio probados. Por último, la política pública puede tener impacto y escala, pero la eficiencia en el uso de recursos no suele ser su competencia distintiva.

En la segunda mitad de esta década el concepto echó raíces en la región y generó la convergencia a su alrededor de actores que no necesariamente habían tenido demasiado contacto hasta entonces: grandes empresas, pymes, organizaciones de la sociedad civil, emprendedores sociales, organismos de cooperación internacional, agencias multilaterales y gobiernos. Si bien la terminología BOP continúa teniendo sus adeptos, en líneas generales quienes empujan este enfoque en la región prefieren la terminología de negocios inclusivos. En líneas generales, los negocios inclusivos se caracterizan (Márquez, Reficco y Berger, 2009) por:

- La aspiración a transformar en forma sustancial las condiciones de vida de los sectores de bajos ingresos con los cuales trabaja, lo que justifica el adjetivo de inclusivos.
- El acento en crear valor a través de la innovación, en lugar de redistribuirlo a partir de subsidios implícitos o explícitos
- El alineamiento entre la creación de valor social y valor económico, y no desde el vínculo indirecto y a largo plazo de la RSE, sino de un modo directo e inmediato: la consecución de beneficios financieros se ve como el motor que dinamiza los negocios inclusivos y permite su expansión, aumentando su impacto social.
- La conexión entre lo local y lo global, que rompe el aislamiento que genera la llamada “penalidad de la pobreza”, vincula a los pobres con mercados dinámicos a los cuales “exportar” su fuerza de trabajo o enriquece sus opciones de consumo con bienes de calidad, distribuidos de manera eficiente a un costo asequible.
- La innovación paciente, que incorpora el acompañamiento y el compromiso personal y de largo plazo de la inversión filantrópica estratégica, como paso necesario para hacer viable una dinámica comercial.
- El apalancamiento en activos locales, que busca construir a partir de lo existente en el terreno: liderazgos, redes, prácticas culturales.
- La aceptación entusiasta de protagonistas nuevos y más diversos en las cadenas de valor, en pie de igualdad con empresas tradicionales: desde emprendedores sociales hasta organizaciones de base, y desde cooperativas hasta PyMEs y organizaciones de la sociedad civil (OSC).

La investigación empírica más reciente indica que el concepto de los negocios inclusivos tiene un potencial importante para aportar en la construcción de sociedades más estables y equilibradas. La práctica reciente está lejos de haber hecho realidad ese potencial, pero algunos indicios son alentadores. Por ejemplo, considere los siguientes ejemplos (Reficco, 2009):

- En 2001 Agropalma, el principal productor de aceite de palma de Latinoamérica, lanzó en el estado de Pará el Proyecto de Agricultura Familiar de Dendé, que buscaba generar renta

para campesinos de subsistencia, reducir éxodo rural y degradación ambiental y ampliar la capacidad productiva de la empresa. Para los campesinos, el proyecto tuvo un impacto sustancial en sus vidas. Sus ingresos mensuales aumentaron de US \$27 a US \$345, 1278% en sólo 4 años. Pero ese impacto social no se logró a fuerza de un sacrificio en la cuenta de resultados de la empresa. En el 2007, la empresa había conseguido aumentar su producción un 7% con esta iniciativa, y al momento de terminar el proyecto la habrá hecho en un 44%. Lo destacable es que el proyecto resultó más rentable que la alternativa de *business as usual* (no cambiar nada): la iniciativa le costó a Agropalma US \$2,5 millones, mientras que el camino tradicional de la integración vertical había tenido un costo de US \$3,2 millones.

- Codensa Hogar (CH) es una iniciativa que hace disponible el crédito de consumo a las poblaciones más pobres de Colombia. CH fue creada en 2001 como una unidad de negocio comercial de Codensa, productora y distribuidora de energía eléctrica, que buscaba aumentar la lealtad de sus clientes: 95% de ellos provienen de estratos 1 a 3 (de seis), los más pobres de Colombia. La investigación de mercado reveló una necesidad insatisfecha en la base de la pirámide de ingreso: la compra de electrodomésticos a crédito, de parte de familias que no eran atendidas por el sistema financiero formal. Los bancos rechazaron la idea, por ser “un salto al vacío”. Frente a la falta de entusiasmo del sector financiero, CH desarrolló internamente una serie de procesos innovadores para gestionar el riesgo crediticio en la base de la pirámide. El resultado: CH aprueba el 85% de las solicitudes que recibe, en menos de 48 horas, a personas que jamás habían sido sujeto de crédito. El costo del crédito que CH ofrece es el más bajo del mercado, y las tasas de no pago o incobrables se mantienen por debajo del 2%. El crecimiento fue explosivo: el número de clientes pasó de 8.774 en 2002 a 148.873 en 2005. Y el impacto sobre la calidad de vida de estas familias no se logró a costa de la cuenta de resultados. La iniciativa es rentable, y al 2007 permitió aumentar un 5% las utilidades del grupo.

Queda mucho camino por recorrer, pero resultados como éstos permiten albergar un cauto optimismo. Nuestras castigadas sociedades necesitan que la energía y la creatividad del sector privado se alineen a la solución de sus necesidades insatisfechas.

3. A MODO DE CIERRE

Resulta complejo hacer reflexiones que abarquen algo tan extenso y complejo como la metadisciplina de EyS. Sin embargo, la lectura de las páginas precedentes permite identificar un par de tendencias generales. Una es, sin duda, la expansión horizontal de la agenda: cada una de las literaturas y de las comunidades de práctica mencionadas ha visto expandir sistemáticamente su agenda temática y de acción en los últimos años. La relación entre la empresa y su entorno socioambiental es cada vez más rica y multifacética, hasta el punto de que hoy sería impensable negar o desconocer esas vinculaciones o (menos aún) dar marcha atrás y pretender deshacer ese vínculo. Lo que en algún momento fue un débil cordón umbilical se ha convertido en un rico entramado de relaciones interdependientes, casi simbióticas.

La segunda tendencia es la profundización vertical de las agendas temáticas de la familia EyS, acercándolas cada vez más al corazón de la estrategia de organizaciones públicas, privadas y sociales. Pese a los matices diferenciales de los campos revisados (RSE, ciudadanía corporativa, desarrollo sostenible, la gobernanza empresarial, ética empresarial y negocios inclusivos) en todos ellos lo ético, lo social, lo ambiental y lo comercial parecen estar cada vez más alineados, aun reconociendo que el camino por recorrer es todavía largo y pleno de desafíos. Sin descuidar una saludable cuota de realismo, esa tendencia es en sí mismo algo para celebrar. Queda mucho por recorrer, pero la dirección del camino parece estar clara. Este volumen permite evaluar con más precisión la medida de los avances y de lo que resta por hacer.

Ezequiel Reficco es actualmente profesor en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, en el área de Estrategia. Su agenda de investigación se concentra en la relación entre estrategia comercial y responsabilidad social, los emprendimientos sociales y los negocios inclusivos.

Enrique Ogliastri es profesor de INCAE Business School (Costa Rica) y del Instituto de Empresa (España). Sus investigaciones se relacionan con los temas de empresa y sociedad, estrategia y negociaciones interculturales. Ha publicado dieciséis libros.

Referencias

- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Austin, J., Gutiérrez, R., Ogliastri, E., & Reficco, E. (Eds.) (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington, D. C.: Inter-American Development Bank & David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- Austin, J. E., & Chu, M. (2006). Business and low-income sectors: Finding a new weapon to attack poverty. *Revista, Harvard Review of Latin America*, 6(1), 3-5.
- Babatz Torres, G. (1997). *Ownership structure, capital structure, and investment in emerging markets: The case of Mexico*. Unpublished doctoral dissertation, Cambridge, MA.: Harvard University.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- BBVA. (2002). *Sistema de gobierno corporativo*. Madrid.
- Berger, G., Reficco, E., & Hermelo, R. (2005). *Encuesta de responsabilidad social empresarial en la Argentina*. Buenos Aires: TNS Gallup, Fundación IRSA, Universidad de San Andrés.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman* (1st ed.). New York: Harper.
- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (1997). Business and society: What's in a name. *The International Journal of Organizational Analysis*, 5(2), 180-201.
- Burke, E. M. (1999). *Corporate community relations: The principle of the neighbor of choice*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Cadbury Committee. (1991). *Report of the Cadbury Committee on the financial aspects of corporate governance*. London, UK.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.

- Casado, T., & Fischer, R. M. (2003). *Natura-Ekos: From the forest to Cajamar*. SEKN case No. SKE016. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Center for Corporate Citizenship. (2009). *Weathering the storm: The state of corporate citizenship in the United States 2009*. Boston, MA: Boston College & The Hitachi Foundation.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro verde: Fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Disponible en www.empresaresponsable.com/media/0000000500/0000000506.pdf
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo. (1988). *Nuestro futuro común*. Madrid: Alianza Editorial.
- Chong, A., & Lopez-de-Silanes, F. (2007). *Investor protection and corporate governance : Firm-level evidence across Latin America*. Washington, D. C.: World Bank.
- Dahya, J., & McConnell, J. (2007). Board composition, corporate performance and the Cadbury Committee recommendation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 42, 535-564.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks*. Oxford: Capstone Publishing.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(21), 288-307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Fischer, R. M., & Eboli, M. (2003). Itaú-Cenpec-Unicef. ¿Cuál es el valor real de la alianza? *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 31, 53-86.
- Flores, J., & Ickis, J. (2007). La responsabilidad social en Cementos Lima, y sus efectos en la creación de valor para el negocio y en la gestión del riesgo. En J. Flores, E. Ogliastrri, E. Peinado & I. Petry (Eds.), *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. Washington, D. C.: Inter-American Development Bank & Incae Business School.
- Flores, J., Ogliastrri, E., Peinado, E., & Petry, I. (Eds.). (2007). *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. Washington, D. C.: Inter-American Development Bank & Incae Business School.
- FOMIN. (2009). *Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas*. Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad of practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21, 13-47.
- González, M. (2006). Herding behavior and board effectiveness. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 36, 82-100.
- González, R. A., & Márquez, P. (2005). *Ron Santa Teresa's social initiatives*. SEKN Case No. SKE-059. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Grupo de Fundaciones. (2005). *Guía de inversión social privada*. Buenos Aires: Grupo de Fundaciones.
- Gutiérrez, L. H., & Pombo, C. (2004). *Capital markets and corporate governance in Colombia*. Management Galley, working paper series No. 25. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- Gutiérrez, L. H., & Pombo, C. (2009). Corporate ownership and control contestability in emerging markets: The case of Colombia. *Journal of Economics and Business*, 61, 112-139.

- Gutierrez, L. H., Pombo, C., & Fortich, R. (2009). *Cross-shares, board interlocks and firm value in Latin America: Evidence from Colombia*. Unpublished manuscript, Bogotá: Universidad de los Andes.
- Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business, company, and community, 1900-1960*. Cleveland: Press of Case Western Reserve University.
- Husted, B. W., Dozier, J. B., McMahon, J. T., & Kattan, M. W. (1996). The impact of cross-national carriers of business ethics on attitudes about questionable practices and form of moral reasoning. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 366-395.
- Husted, B. W., & Serrano, C. (2002). Corporate governance in Mexico. *Journal of Business Ethics*, 37(3), 337-348.
- Ickis, J., Vásquez, N., & Prado, A. (2005). *Fundemas*. Teaching Case No. 27526. Alajuela, CR: Incae Business School.
- Instituto Costarricense de Turismo, ICT. (1997). Certificado para la Sostenibilidad Turística (CST), disponible en <http://www.turismo-sostenible.co.cr/ES/entrada.shtml>. Consultada en junio de 2007.
- Instituto Ethos (2008). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social*. São Paulo.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Finance and Economics*, 3, 305-369.
- Jiménez, A. (2002). Stakeholders. Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa. Análisis de un caso colombiano. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 28, 123-126.
- Kaku, R. (1997). The path of Kyosei. *Harvard Business Review*, 75(4), 55-61.
- Kohlberg, L. (1992). *Psicología del desarrollo moral* (A. Z. Zárate, Trans.). Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Kotter, J. (1998). *El liderazgo de Matsushita: Lecciones del empresario más destacado del siglo XX*. México: Ediciones Granica S. A.
- Leal, R. (2000). Capital markets: Empirical analysis in Brazil. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 24, 109-114.
- Leal, R. P. C., & Carvalhal-da-Silva, A. L. (2007). Corporate governance and value in Brazil (and in Chile). In A. Chong & F. Lopez-de-Silanes (Eds.), *Investor protection and corporate governance: Firm-level evidence across Latin America* (pp. 213-288). Washington, D. C.: World Bank.
- Lefort, F., & Walker, E. (2000). Corporate governance: Challenges for Latin America. *Abante*, 2(2), 183-206.
- Leguizamón, F., Ickis, J., & Vásquez, N. (2006). *Ingenios Pantaleón*. SEKN Case No. SKS059. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Leonard, H. B. (2007). When is doing business with the poor good – for the poor? A household and national income accounting approach. In K. Rangan, J. Quelch, G. Herrero & B. Barton (Eds.), *Business solutions for the global poor. Creating social and economic value* (pp. 362-373). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lodge, G. C. (2002). The corporate key: Using big business to fight global poverty. *Foreign Affairs*, 81(4), 13-18.
- Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (2009). Negocios inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review ed. América Latina*, 12, 28-38.
- McKinsey & Company (2008). The state of corporate philanthropy: A McKinsey global survey. *McKinsey Quarterly*, (February).
- Metzger, M., & López, M. A. (2007). *Irupana andean organic food*. Unpublished Working Paper, Alajuela, CR.: Incae Business School.

- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, reprint, 2-9.
- Ogliastri, E., Flores, J., Condo, A., Ickis, J., Leguizamón, F., Pratt, L., et al. (2009). La responsabilidad social en América Latina. En *El octágono. Un modelo para alinear la RSE con la estrategia* (pp. 59-90). Bogotá: Editorial Norma.
- Ogliastri, E., Murillo, J., & Prado, A. (2006). *Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED)* (Teaching case). Alajuela, CR: Incae Business School.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2004a). *OECD Principles of corporate governance*. París.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2004b). *White Paper sobre gobierno corporativo en América Latina*. París.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, & International Finance Corporation (2006). *Estudio de casos de buenas prácticas de gobierno corporativo: círculo de empresas de la Mesa Redonda latinoamericana de gobierno corporativo*. Washington, D. C.
- Partridge, K., Jackson, C., Wheeler, D., & Zohar, A. (2005). From words to action: The stakeholder engagement manual. (Volume 1: The guide to practitioners' perspectives on stakeholder engagement). Tomado de http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/Stakeholder%20Engagement_Practitioners'%20Perspectives.pdf. 1 de diciembre de 2007.
- Pérez, F., & Revilla, J. (2003). Posada Amazonas. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 31, 87-116.
- Piaget, J. (1974). *El criterio moral del niño* (N. Vidal, Trans.). Barcelona: Fontanella.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1999). Philanthropy's new agenda: Creating value. *Harvard Business Review* (November), 121-130.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 48-62.
- Porter, M. E., & Linde, C. V. D. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-134.
- Portocarrero, F., Sanborn, C., Del Castillo, E., & Chávez, M. (2004). *Cementos Lima: construyendo los cimientos de una visión de responsabilidad social*. Caso SEKN No. SKE-069. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6-28.
- Prahalad, C. K. (2005). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-57.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. (1999). *Strategies for the bottom of the pyramid: Creating sustainable development*. Unpublished paper.
- Reficco, E. (2007, agosto). Empresa y responsabilidad social empresarial. Repensemos la filantropía. *RS. Responsabilidad & Sostenibilidad*, 12-21.
- Reficco, E. (2009). Menos voluntarismo, más innovación. Negocios inclusivos en Latinoamérica. *Incae Business Review*, 1(9), 38-48.
- Reficco, E., & Márquez, P. (forthcoming). Inclusive networks for building BOP markets. *Business & Society*.

- Rynes, S., T. Giluk, & K. Brown. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management, *Academy of Management Journal*, 50(5), 987-1008.
- Robertson, C. J., Crittenden, W. F., Brady, M. K., & Hoffman, J. J. (2003). Situational ethics across borders: A multicultural examination. *Journal of Business Ethics*, 38, 327-338.
- Roitstein, F. (2004). La responsabilidad social empresarial en Argentina: tendencias y oportunidades. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 32, 5-28.
- Roitter, M., & Rena, C. (2007). *Fundación Arcor*: Unpublished working paper. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Santiago-Castro, M., & Baek, H. Y. (2003). Board composition and firm performance of large Latin American firms: An exploratory view. *Latin American Business Review*, 4, 1-19.
- Santiago-Castro, M., & Brown, C. J. (2007). Ownership structure and minority rights: A Latin American view. *Journal of Economics and Business*, 59(5), 430-442.
- Schwab, K. (2008). Global corporate citizenship; working with governments and civil society. *Foreign Affairs*, 87(1).
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks. The search for a common core in the business and society field. *Business & Society*, 47(2), 148-186.
- Serrano, L., Hernández, L., Hernández, N., & Romero, C. (2005). *Fundación del empresariado chihuahuense (FECHAC)*. SEKN Case No. SKE063. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Silva, B., Azúa, D., Díaz, P., & Pizarro, V. (2008). The influence of institutional investors on the transparency of the Chilean capital market. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 40, 54-67.
- Zadek, S., Raynard, P., & Oliveira, C. (2005). *Responsible competitiveness: Reshaping global markets through responsible business practices*. London: AccountAbility & FDC.

Aceptación artículo: 21/10/2009