

La Responsabilidad Social Global Empresarial (RSGE): el sector privado y la lucha contra la pobreza

RAFAEL DOMÍNGUEZ MARTÍN*

Tras más de cinco décadas de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) en que países donantes y agencias multilaterales no han conseguido acabar con la pobreza, está emergiendo un nuevo consenso internacional sobre el papel crucial que tiene el sector privado, en general, y las grandes corporaciones transnacionales (TNC), en particular, en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Analizar por qué y cómo las empresas pueden desempeñar ese papel es el propósito general de este trabajo. Para ello se analizan las oportunidades que tienen las TNC (en sus siglas en inglés) y el sector privado si actúan de manera socialmente responsable en el mundo global, pasando del paternalismo filantrópico discrecional al partenariado estratégico de la RSGE en colaboración con el sector público, las agencias multilaterales y el Tercer sector.

La estructura del artículo es como sigue. En el primer apartado se repasan los orígenes y evolución de la responsabilidad social

de las empresas, en su vertiente filantrópica de lucha contra la pobreza. En el segundo se aborda la contribución de las TNC a la reducción de la pobreza a través de las llamadas estrategias de base de la pirámide, así como las potencialidades del nuevo instrumento de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD) formadas por TNC, agencias multilaterales y nacionales de cooperación y ONG. El trabajo termina con unas consideraciones finales sobre las oportunidades que se abren para el sector privado y las TNC españolas dentro de esta concepción de la RSGE tras la refundación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en noviembre de 2007, con el mensaje final de que la globalización de las oportunidades para las empresas no puede hacerse sin la correspondiente globalización de sus responsabilidades sociales.

1. DE LA RESPONSABILIDAD JURÍDICA ILIMITADA A LA RSC

Que las empresas son responsables de los efectos de sus acciones es algo que ya nadie pone en duda. Naciones Unidas, el Banco Mundial y sus filiales regionales (en particu-

* Profesor Titular del Departamento de Economía y Director de la Cátedra de Cooperación Internacional y con Iberoamérica, Universidad de Cantabria.

lar el BID), el FMI, la OCDE, la OIT, la OMC o la UE no sólo han ratificado plenamente la cultura de la responsabilidad social de las empresas, sino que cuentan con sus propias guías y secciones permanentes para investigar y promover la RSC, en el amplio –y original– sentido de las obligaciones de las empresas con la sociedad. Por su parte, las grandes empresas, agrupadas en organizaciones como la Cámara Internacional de Comercio, el Foro Económico Mundial (WEF), el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), el International Business Leaders Forum (IBLF) o el Business for Social Responsibility (BSR) son activas promotoras de la RSC global y estratégica, e incluso hay quienes, como el World Council for Corporate Governance, proponen sustituir el término por otro más inspirado tal que BEST (Business for Economic and Social Transformation) en un alarde de autoconfianza con el que las TNC se arrojan responsabilidades más propias de Naciones Unidas.

1.1. Los orígenes de la RSC en «la economía de la irresponsabilidad»

La idea misma de responsabilidad empresarial tiene unos orígenes eximios. Fue el propio Adam Smith –a quien frecuentemente citan los críticos irredentos de la RSC como el padrino de la idea de que el interés propio es lo que promueve el bienestar social– quien señaló en su *Teoría de los sentimientos morales* (1759) que la aprobación social es «el principio rector de la naturaleza humana». Merece la pena detenerse en lo que Smith dijo al respecto, porque sugiere que el *self-love* aducido en *La riqueza de las naciones* (1776) como motivación fundamental en los negocios, no opera en el vacío moral. Para Smith, la reputación (el deseo de aprobación social) importa porque suscita la simpatía del «motivo del agente» y la «gratitud de quienes ha cosechado el beneficio de sus acciones», según unas reglas generales basadas en el «sentido

moral» (una especie de sentido reflejo), y también porque las acciones respetables «tienden a promover la felicidad del individuo o la sociedad» por aumento de la eficiencia¹. Esa fue justamente la aproximación que el próspero industrial Robert Owen (1771-1858) dio a su responsabilidad como empresario vinculada a la lucha contra la pobreza.

A finales del XVIII y principios del XIX, la propiedad y la gestión de las empresas estaban estrechamente unidas, de manera que los empresarios tenían una responsabilidad jurídica ilimitada por el capital aportado, aunque eran básicamente irresponsables ante la sociedad por las consecuencias de sus actos. Una de las grandes excepciones fue Owen, *self-made man* prototípico de la revolución industrial y primero que, a la vista de los efectos deletéreos de la producción fabril sobre los trabajadores, se propuso predicar con el ejemplo, inaugurando el *business case* de la RSC. Como Jeremy Bentham, a quien convenció en 1814 para entrar en sociedad, Owen defendía el principio de la mayor felicidad para el mayor número y que, para alcanzarlo, había que cambiar la legislación, en este caso mediante la reducción del número de horas de trabajo y la prohibición del trabajo infantil, cosa que efectivamente consiguió en 1819. Pero Owen empezó por transformar las condiciones de vida de sus propios empleados. El sistema industrial capitalista era ineficiente no sólo porque generaba crisis

¹ «Cuando aprobamos una personalidad o un acto, los sentimientos que expresamos se derivan según este sistema de cuatro fuentes: Primero, simpatizamos con los motivos del agente; segundo, asumimos la gratitud de quienes han cosechado el beneficio de sus acciones; tercero, observamos que su conducta ha sido compatible con las reglas generales por las que suelen operar esas dos simpatías; y finalmente, cuando consideramos tales acciones como parte de un sistema de conducta que tiende a promover la felicidad del individuo o la sociedad, parecen derivar de esta utilidad una belleza no distinta a la que adscribimos a una máquina bien planeada». SMITH, A., *La teoría de los sentimientos morales*. Alianza, Madrid, 1997, pp. 568-569.

cíclicas (como había podido comprobar en Manchester, donde fabricó máquinas de hilar y luego dirigió con singular eficiencia su propia fábrica textil, con más de 500 obreros), sino porque no desarrollaba todo el potencial de los trabajadores.

Entre 1797 y 1814, Owen fue gerente de la fábrica textil más grande de Gran Bretaña, en New Lanark, una empresa de casi 2.000 obreros, una cuarta parte de los cuales eran menores de edad procedentes de los orfanatos de Edimburgo y del cercano Glasgow, que empezaban a trabajar a los cinco o seis años. Durante ese período la fábrica obtuvo una rentabilidad neta del 15% del capital invertido. En 1814, Owen consiguió deshacerse de sus incómodos socios, que le habían contratado como el ejecutivo mejor pagado del país, y dio entrada a algunos accionistas como Bentham y otros filántropos y reformadores sociales para continuar poniendo en práctica sus ideas, esta vez sin ataduras. Owen erradicó el trabajo de los menores de 10 años, disminuyó la duración de la jornada de los adultos a 10.30 horas (frente a las 13 o 14 de la competencia), elevó los salarios, creó un seguro de desempleo (durante la crisis algodonera de 1806 ya había seguido pagando los jornales), construyó viviendas higiénicas para los trabajadores, les dio atención médica, e invirtió en infraestructuras básicas y en una escuela de educación infantil y primaria, todo lo cual reportó un aumento de los beneficios para la empresa (50% anual) y la comunidad. El experimento social de New Lanark hizo a Owen famoso en Europa (más de 20.000 personas firmaron en el libro de visitas de la fábrica en una década), que trató de replicarlo como remedio contra el pauperismo (el desempleo de la posguerra), obteniendo apoyos tan significativos como el de David Ricardo al proponerlo al gobierno².

Cincuenta años más tarde, los planteamientos iniciales de Owen tuvieron eco en los hermanos Richard y George Cadbury, dos industriales chocolateros que en 1878 (el mismo año en que se creó el Ejército de Salvación para remediar los problemas de los indigentes urbanos) fundaron una nueva fábrica en la comunidad de Bourneville, cercana a Birmingham, donde estaba el negocio original de la familia desde 1831. La «fábrica en el jardín», como se la conoció en su época, consiguió resultados espectaculares gracias a las prácticas de RSC interna y externa que pusieron en marcha estos empresarios cuáqueros, comprometidos con la reforma social y la lucha contra la pobreza: para 1899 había aumentado la plantilla desde los 200 operarios de 1878, hasta sobrepasar los 2.700. En 1895, George Cadbury (1839-1922) se lanzó a la promoción de una auténtica ciudad jardín para los obreros, que en 1900 alcanzaba una superficie de 133 has. (hoy supera las 400) con 313 viviendas (hoy tiene más de 7.600 habitantes). En 1905 los comités de empresa empezaron a ocuparse de todas las materias que afectaban a los trabajadores, que disfrutaban de seguro médico y pensiones, facilidades para la educación de sus hijos, formación a cargo de la empresa en horario nocturno pero también laboral (dos horas semanales), semana de cinco días y medio (la empresa fue la primera en dar feriado el sábado por la tarde y cerrar en las *Bank Holidays*) y representación en un comité consultivo que coparticipaba en la toma de decisiones. Diez años más tarde, un informe sobre las condiciones de vida en Bourneville mostraba que las tasas de mortalidad general e infantil eran signifi-

² Sobre Owen, véase ENGELS, F., *Del socialismo utópico al socialismo científico*. Progreso, Moscú, [1892], s.f., pp. 41-42; CHAMBERLEIN, J., *Las raíces del capitalismo*. Folio, Barcelona, [1959] 1996, pp. 114-118; LICHT-

HEIM, G., *Breve historia del socialismo*. Alianza, Madrid, 1975, pp. 56-61; GINER, S., *Historia del pensamiento social*. Ariel, Barcelona, 1982, pp. 474-476; CANNON, T., *La responsabilidad social de la empresa. Respuesta a los nuevos retos sociales, económicos, legales, éticos y de medio ambiente*. Folio, Barcelona, 1992, pp. 23-25; y especialmente SANTOS, M., «Robert Owen, pionero del «management»», *Sociología del Trabajo*, 45, 2002, pp. 98-117.

cativamente más bajas que en Birmingham. En 1919, la fábrica contaba ya con 7.500 trabajadores³.

Estas prácticas socialmente responsables pudieron ser exportadas a otros lugares del imperio británico. En la India, el hijo menor de Jasetji Tata (1839-1904), creador de la Tata Iron and Steel Co., Ratan Tata (1871-1918) invitó a los fundadores de la London School of Economics and Political Science, Beatriz y Sydney Webb –creadores, a su vez, de la Sociedad Fabiana que está en los orígenes del Partido Laborista–, a preparar en 1912 un Memorándum de Salud para la compañía y el pueblo que se había creado a su alrededor, Jamshedpur, donde se construyeron casas, escuelas y un hospital. A cambio, Sir Ratan realizó una donación a la London con la que se creó el Ratan Tata Department (más tarde denominado Department of Social Sciences) con el objetivo de estudiar las causas de la pobreza y cómo remediarla. En el mismo año, su hermano Dorab Tata (1859-1932) introdujo la jornada de ocho horas en las compañías del grupo Tata, en 1915 la asistencia médica gratuita y en 1917 se creó un Departamento de Bienestar (las tres medidas no serían establecidas por ley hasta 1948) y se construyeron centros educativos para niños. Tras la muerte de Sir Ratan, que dejó la mayor parte de sus bienes a la Ratan Tata Trust, en 1920 se introdujeron las vacaciones pagadas (hasta 1945 no serían asumi-

das por ley) y se instituyó la baja con sueldo, un plan de protección laboral y un fondo de pensiones (la seguridad social no se crearía en India hasta 1952), y en 1928 se aprobaron beneficios por maternidad para las mujeres (que no llegarían por ley hasta 1946). En 1930 se erigió la fundación Dorab Tata, en 1934 se aprobó la paga por beneficios y tres años después la gratificación por jubilación⁴.

Entre tanto, el país líder de la segunda revolución industrial, Estados Unidos, alcanzó en 1915-1916 uno de los dos puntos culminantes del siglo XX (el otro fue 1929) en que el 0,01% de las familias en la distribución de la renta acapararon el 5% del PIB. Ante la alarma pública por el poder creciente de los *trusts*, algunos de los grandes empresarios que los dirigían se sintieron obligados a demostrar su responsabilidad social como contribuyentes desinteresados, a la vez que se aseguraban una libertad aún mayor de actuación frente al Estado. Así, los magnates del petróleo, John D. Rockefeller Jr. (1839-1937), y del acero, Andrew Carnegie (1835-1919), se convirtieron en adalides del movimiento asistencial y paternalista de la filantropía corporativa, a pesar de las críticas de Herbert Spencer, fundador de la influyente revista *The Economist* y a quien Carnegie –auténtico modelo para Jasetji Tata– profesaba una admiración indisimulada⁵. Estos *tycoons* realizaron grandes donaciones (Rockefeller 550 millones de \$, unos 6.740 millones a precios de 2005, y Carnegie 351 millones, equivalentes a 4.300 millones) en un momento en que la propiedad y la gestión de las empresas se

³ KATSOUAKOS, P. et al., «A Historic Perspective on the CSR Movement», *CSRQuest Sustainability Framework*, 2004, pp. 5-6; y «Cadbury Social Pioneers» en www.cadbury.co.uk. La importancia de los cuáqueros –una religión que destaca las responsabilidades asociadas a la riqueza y el éxito– en el nacimiento de la RSC en Gran Bretaña es indudable, con empresarios como Whitebread y Truman (industria cervecera), Rowntree (cacao), Will y Player (algodón y tabaco), Pilkington (vidrio), Lloyd y Darby (siderurgia), o Barclay y Lloyd (banca). Algunos de estos fueron grandes benefactores de la Universidades de Manchester, Liverpool, Newcastle o, como en el caso de los Cadbury, Birmingham. CANON, T., pp. 20-21.

⁴ Sobre el caso Tata, ver HALL, C., «Are Emerging Market TNCs Sensitive to Corporate Responsibility Issues?», *Compact Quarterly*, 3, 2006, s/p.; CASADO, F., *La RSE ante el espejo. Carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI*. Pressas Universitarias de Zaragoza, Zaragoza, 2006, p. 56; y la página web del Grupo Tata www.tata.com.

⁵ SPENCER, H., *The Man versus the State*, 1884, p. 57 (www.constitution.org). Sobre estos aspectos ver PERELMAN, M., *El fin de la economía*. Ariel, Barcelona, 1997, pp. 136-137.

separaban en virtud de su constitución como sociedades anónimas⁶. En ellas, los gerentes tenían una responsabilidad jurídica limitada a dar cuentas de su gestión a los dueños (accionistas que limitaban, a su vez, sus ganancias o pérdidas al valor nominal de las acciones que poseían), ya que si excedían sus funciones, como le ocurrió a Henry Ford (1863-1947), podían tener problemas legales con los accionistas o *stockholders*⁷.

No por casualidad los orígenes académicos de la RSC enraizaron en las escuelas de negocios, alojadas en universidades destinatarias de muchas de las donaciones filantrópicas,

⁶ En 1911, el Tribunal Supremo de Estados Unidos obligó a la Standard Oil de Rockefeller a partirse en 34 compañías. Rockefeller sigue situado a la cabeza del ranking de los 100 más ricos de toda la historia, con un patrimonio en el momento de su muerte equivalente al 1,5% del PIB de Estados Unidos. Carnegie es el quinto de ese ranking, con un patrimonio equivalente al 0,6. A precios actuales, la fortuna de Rockefeller triplicaría de largo la de Bill Gates (en la lista de los 100, situado en el puesto 31). Ver «The Wealthy 100: A Ranking of the Richest Americans, Past and Present», www.getrichslowly.org; y «Wealthy 100», www.scottwinslow.com. Sobre las ideas de caridad y compromiso en Carnegie, ver DRUCKER, P.F., «The New Meaning of Corporate Social Responsibility», *California Management Review*, 26 (2), 1984, p. 54.

⁷ Como es sabido, Ford, que ocupa el puesto 11 en el ranking de los 100 más ricos, tuvo que enfrentarse a una demanda de los hermanos John F. y Horace E. Dodge, los principales accionistas minoritarios de la Ford Motor Company (ocupan los puestos 65 y 66 en la lista de los 100), por la reinversión de beneficios en actividades que favorecían los intereses de los consumidores frente a los intereses de los propietarios de la corporación. A pesar de ser el principal accionista, Ford perdió dicha demanda ante la Corte Suprema del Estado de Michigan en 1919, así que decidió hacerse con todas las acciones de la compañía. Hay que señalar, que a diferencia de Carnegie o Rockefeller, que crearon fundaciones mucho antes de su muerte (en 1911 y 1913 respectivamente), Ford no lo hizo hasta 1936. Ver DODD, E.M., «From whom are corporate managers trustees?», *Harvard Law Review*, 45 (7), 1932, pp. 1157-1158; SASSE, C.M. y TRAHAN, R.T., «Rethinking the new corporate philanthropy», *Business Horizons*, 50 (1), 2007, p. 31; DRUCKER, P.F., «The New...» p. 54; y CANNON, T., pp. 28, 31.

como Chicago (favorecida por Rockefeller con 80 millones de \$ en 1900, «la mejor inversión que nunca he hecho», según confesó el filántropo), Yale, Harvard, Columbia (que recibió otros 100 millones del magnate del petróleo) o Brown. Uno de los economistas prominentes de la Universidad de Chicago, hijo del neoclásico John Bates Clark, el institucionalista John Maurice Clark, señaló en 1916 que «si los hombres son responsables por los resultados ciertos de sus acciones, las responsabilidades de los negocios deben incluir los resultados ciertos de las transacciones de los negocios, tanto si éstas han sido reconocidas por la ley como si no». Clark hizo un llamamiento pionero a la «responsabilidad social» de las empresas para dar respuesta a las nuevas obligaciones de éstas el siglo XX, que eran «radicalmente diferentes de las ideas [de obligación] que dominaron el XIX». Tales ideas conformaban una auténtica «economía de la irresponsabilidad» social, basada en el principio de la división extrema de responsabilidades jurídicas, que Clark consideraba la verdadera «raíz del mal», resumido en el principio *business is business*. Entre las nuevas obligaciones de las compañías se debían incluir un «sentido de la solidaridad y del compromiso social», similar al que caracterizaba el comportamiento en otros ámbitos ajenos a los negocios, compromiso que debía estar motivado por la idea de justicia, no de caridad: «necesitamos una economía de la responsabilidad, desarrollada e incorporada en nuestra ética de funcionamiento de las empresas». Setenta años antes del informe Bruntland, Clark adelantó una definición muy precisa de sostenibilidad, ligándola a la responsabilidad social: «el ideal es que cada uno pague su parte, no dañar a otros sin compensación, crear valor solamente por el valor dado, y dejar el mundo en los otros aspectos igual que como fue encontrado, o al menos no dejarlo peor de lo que estaba»⁸.

⁸ CLARK, J.M., «The changing basis for economic responsibility», *The Journal of Political Economy*, 24 (3), 1916, pp. 209-210, 218, 223, 228.

En este contexto, la década de 1920 fue muy fructífera para el desarrollo de la idea de empresa como servicio, impulsada por una clase emergente de managers profesionales. Henry Ford, que compartía esa función con la propiedad de la compañía que había fundado, proclamó en 1922 que «el servicio, como base de la búsqueda de beneficio, está empezando a ser reconocido como el verdadero motivo para crear industria». Un año después, Rockefeller Jr. proponía dar representación a cuatro «partes» (capital, management, trabajo y comunidad) en consejos de industria, dentro de una concepción de la misma como «servicio social» para el propósito del «bienestar social». La oleada de prosperidad de esa década fue, además, particularmente favorable para los experimentos de filantropía corporativa, pero los líderes empresariales más progresistas, como Ford, auténtico pionero del capitalismo del bienestar, la rechazaron de plano: «dar es fácil, lo difícil es convertir la donación en innecesaria»⁹. En 1929, precisamente en el segundo año en que se alcanzaba la máxima concentración en la distribución de la renta en Estados Unidos, el decano de la Harvard Business School, Wallace B. Donham, llamó la atención sobre la necesidad de alinear las responsabilidades de las grandes corporaciones con su nuevo papel en la sociedad, en un mundo muy alejado del de la empresa familiar y la libre competencia de la primera revolución industrial¹⁰.

⁹ HEALD, M., «Businees Thought in the Twenties: Social Responsibility», *American Quarterly*, 13 (2-1), 1957, pp. 127 y ss; y también del mismo autor, «Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea», *Business History Review*, 31 (4), 1957, pp. 375-380. Como es sabido, James Couzens, cofundador de la Ford Motor Company y manager principal, introdujo en 1914 la medida unilateral de duplicar el salario (hasta 5\$ al día), reducir la jornada de 9 a 8 horas y la semana de 6 a 5 días, consiguiendo dos años después reducir el precio del modelo T desde los 825\$ de 1908 a los 360. La medida contó con la oposición inicial de Henry Ford, pero luego fue su entusiasta defensor. DRUCKER, P.F., «The New...», p. 55.

¹⁰ «La empresa empezó muchos siglos antes del alba de la historia, pero la empresa, tal y como la conocemos

Pero el sueño del capitalismo del bienestar (la idea de que las grandes empresas podían conducir a la sociedad a un nivel general de prosperidad y justicia social) fue sometido a prueba durante la Gran Depresión y fracasó¹¹. Mientras el capitalismo del bienestar se derrumbaba en medio del aumento descontrolado del paro y la pobreza, el debate académico se centró en los casos en que la propiedad y el control de las corporaciones estaban claramente delimitados y, por tanto, en principio no había margen para la filantropía. E. Merrick Dodd (1888-1951), profesor de Derecho de Harvard, polemizó en plena Gran Depresión con Adolf A. Berle (1895-1971), también profesor de Derecho en Columbia, que defendía la responsabilidad de los managers únicamente para con los accionistas, en un contexto en que la posesión y el control de las compañías estaban separados y los *stockholders* tenían un bajo compromiso con la empresa y sólo buscaban beneficios a corto plazo. Para Dodd, ahí residía justamente el

ahora, es nueva, nueva en su alcance y en su *significado social*. La empresa no ha aprendido cómo manejar estos cambios, ni tampoco conoce la magnitud de sus *responsabilidades* para el futuro de la civilización». Cfr. ASONGU, J.J., «The History of Corporate Social Responsibility», *Journal of Business and Public Policy*, 1 (2), 2007, p. 10.

¹¹ Uno de los pocos empresarios que asumió con coherencia su responsabilidad durante aquellos difíciles años fue W.K. Kellogg (1860-1951). En 1906 había fundado la Battle Creek Toasted Corn Flake Company, conocida luego como Kellogg Company. En 1930, mientras establecía cuatro turnos de seis horas en sus plantas de producción para repartir el trabajo, creó la Fundación Kellogg con 60 millones de \$, «en beneficio de la salud, felicidad y bienestar de los niños» de las zonas rurales del Estado de Michigan. El esfuerzo inicial de la Fundación, cuyo lema era «ayudar a las personas a ayudarse a sí mismas», se concentró en el Proyecto de Salud Comunitaria de Michigan, desplegado en siete condados, y que hoy se podría definir como de salud y educación integral (la Fundación replicó desde la década de 1940 su proyecto en los países en los que fue instalándose la compañía, que se encuentra presente en América Latina y África). Ver www.wkkf.org. Sobre el auge y capitulación del capitalismo del bienestar, PERELMAN, M., pp. 139-141, 148-160, 177-183.

problema, porque si la moderna corporación había sido «autorizada y favorecida por la ley principalmente [era] porque está al servicio de la comunidad, no porque es fuente de beneficio para sus propietarios»¹². Paralelamente, Theodor Kreps (1897-1981), economista liberal vinculado al Partido Demócrata y profesor de la Stanford Graduate School of Business, empezó a defender desde 1931 que las empresas eran responsables ante la sociedad de sus operaciones, en una asignatura titulada significativamente «Actividad empresarial y bienestar público». En 1940, Kreps acuñó el concepto de «auditoría social» para operacionalizar el reporte de la *social performance* dentro de una serie de estudios sobre la concentración del poder de las corporaciones¹³.

En 1943, Robert Wood Johnson Jr. (1894-1968), conocido más tarde como General

¹² DODD, E.M., p. 1149. Según Dodd, entre los líderes empresariales había en ese momento (1932) «un sentimiento creciente no sólo acerca de las responsabilidades de las empresas con la comunidad, sino acerca de que nuestros managers corporativos que controlan las empresas, voluntariamente y sin esperar la obligación legal, deberían dirigir de tal manera que cumplieran esas responsabilidades» (pp. 1153-1154). Dodd cita la frase del decano Donham de que «la única manera de defender al capitalismo es a través de un liderazgo que acepte la responsabilidad social» (p. 1155) y considera que la corporación es una «institución que difiere en la naturaleza de las cosas de los individuos que la componen», pudiéndose concebir como una persona «que, como otras personas que intervienen en las empresas, se ve afectada no sólo por las leyes que regulan las empresas, sino por la actitud del público y por la opinión empresarial acerca de las obligaciones sociales de las empresas» (p. 1161). Para las ideas de Berle, ver DRUCKER, P.F., *Drucker esencial. Los desafíos del mundo sin fronteras*. Edhasa, Barcelona, 2003, p. 385.

¹³ KREPS, T., *Measurement of the Social Performance of Business*. US Printing Office, Washington, 1940. Sobre la figura de Kreps ver www.gsb.stanford.edu, y para una mayor especificación de sus puntos de vista (en los que se parte de la distinción aristotélica entre ganar dinero y producir bienes) ver KREPS, T., «Measurement of the Social Performance of Business», *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 343, septiembre 1962, pp. 20-31.

Johnson, codificó en *Our Industrial Credo* los principios de la compañía que habían fundado su padre y sus tíos en 1885, antes de institucionalizarla como sociedad cotizada: la responsabilidad sobre la gente que usaba los productos y servicios de Johnson & Johnson ofreciendo la mejor relación calidad precio, la responsabilidad sobre los proveedores y distribuidores para que obtuvieran un beneficio justo, la responsabilidad sobre los empleados con buenas condiciones de trabajo y contratos dignos, la responsabilidad sobre la comunidad como «buen ciudadano» apoyando «mejoras cívicas, sanitarias, educativas y el buen gobierno», y, por último, la responsabilidad para que los accionistas obtuviesen una «retribución justa» si se daba cumplimiento a las cuatro primeras. Al poner los clientes primero que los accionistas (la compañía empezó a cotizar en la bolsa de Nueva York un año después del *Credo*), Johnson Jr., que llevaba predicando una «nueva filosofía industrial» desde al menos 1935, se adelantó en varias décadas a la concepción druckeriana y responsable de la empresa que la mayor parte de los ejecutivos de entonces, a juzgar por una encuesta llevada a cabo por *Fortune* en 1946, también compartían¹⁴.

1.2. De la responsabilidad ante los accionistas a la RSC estratégica

En todo caso, el concepto mismo de RSC fue acuñado en 1953, por Howard Bowen (1908-1989), profesor hasta entonces del College of Commerce de la Universidad de Illinois, para referirse a «las obligaciones de

¹⁴ El credo completo, con sus sucesivas revisiones (1948, 1979, 1987) y la biografía del general Johnson (que ocupa el puesto 64 en la lista de los 100 más ricos) en el sitio del grupo Johnson & Johnson, www.jnj.com. Es significativo que ya en la revisión de 1979, el Credo incluyó nuevas referencias a las acciones «justas y éticas» de los ejecutivos de la compañía, y a la responsabilidad de la misma sobre la «comunidad mundial» y la protección del «medio ambiente y los recursos naturales».

los empresarios en la persecución de aquellas políticas, en la toma de aquellas decisiones o en el seguimiento de aquellas líneas de acción, que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad». Si Kreps fue «la conciencia de la Escuela de Negocios», Bowen es considerado el «padre de la RSC». El estudio de Bowen formaba parte de una colección sobre «Ética cristiana y vida económica» del Consejo Federal de las Iglesias Cristianas de América, en el que se daba por supuesta la responsabilidad social de las corporaciones, dada la gran influencia y extensión de sus actuaciones. Y en él se hacía un llamamiento para precisar dichas responsabilidades y determinar «cómo la sociedad puede hacer cambios institucionales para promover la RSC»¹⁵.

El trabajo de Bowen coincidió con la sentencia de la Corte Suprema de New Jersey que declaraba que las donaciones corporativas (en este caso, la de A.P. Smith Manufacturing Co. a la Princeton University por valor de 1.500 \$) no violaban los intereses de los accionistas. Así, se fue afianzando la idea de que las grandes corporaciones tenían un poder e influencia muy superiores a las obligaciones que asumían con la sociedad y que, como tendencia, la moderna corporación dominante en su sector (como Standard Oil of New Jersey, American Telephone and Telegraph, Du Pont, General Electric, o General Motors) debía convertirse en «corporación compasiva»¹⁶. En concreto, desde los años

finales de la década de 1950 hasta principios de los setenta, dos movimientos actuaron para calentar el debate sobre la RSC en Estados Unidos. Desde la demanda, la presión de los movimientos sindicales, de consumidores y ambientales, y la oleada de disturbios raciales relacionados con la pobreza y la exclusión social en Watts, Detroit, Newark, Baltimore y otras 20 ciudades, dio lugar a la creación de varias agencias y comisiones públicas (Equal Opportunity Commission en 1964, Environmental Protection Agency y Occupational Safety and Health Administration en 1970, y Consumer Product Safety Commission en 1972) que impulsaron la regulación de las conductas empresariales para la protección de empleados y consumidores. Desde la oferta, la respuesta no se hizo esperar, enraizada como estaba en la exigencia ética de los managers y su alto poder discrecional para usar recursos que aumentasen su satisfacción y reputación personales, y la estrategia defensiva de las propias corporaciones para evitar regulaciones gubernamentales, sin olvidar otros más proactivos como la mejora del marketing, la reducción del absentismo y la rotación de los trabajadores o la anticipación al estallido de problemas sociales o ambientales convirtiéndolos en oportunidades de beneficio¹⁷. En 1971, David Rockefeller, nieto del magnate petrolero y presidente del Chase Manhattan Bank, describía así el

¹⁵ BOWEN, H., *Social Responsibilities of the Businessmen*. Harper & Row, New York, 1953, p. 6. Para una comparativa de los trabajos de Kreps y Bowen véase CARROLL, A.B. y BEILER, G.W., «Landmarks in the Evolution of the Social Audit», *The Academy of Management Journal*, 18 (3), 1975, pp. 589-599. La encuesta de 1946 es comentada por Bowen (p. 44).

¹⁶ KAYSER, K., «The social significance of modern corporation», *American Economic Review*, 47 (2), 1957, pp. 313-314. Para la literatura de los cincuenta ver DAVIS, K., «Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities», *California Management Review*, 2 (3), 1960, pp. 70, 74; y CMAC, *The social responsibility of corporations*. Corporations and Market Advisory Committee, Sidney, 2006, p. 21.

¹⁷ DAVIS, K., «The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities», *The Academy of Management Journal*, 16 (2), 1973, pp. 313-317; EDMUNDS, S.W., «Unifying Concepts in Social Responsibility», *The Academy of Management Review*, 2 (1), 1977, p. 40; ELKINS, A., «Toward a Positive Theory of Corporate Social Involvement», *The Academy of Management Review*, 2 (1), 1977, pp. 128-133; CARROLL, A.B., «The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», *Business Horizons*, 34 (4), 1991, p. 38; CMAC, pp. 20-21; y COCHRAN, P.L., «The evolution of corporate social responsibility», *Business Horizons*, 50 (6), 2007, pp. 450-451. Para las causas de los disturbios ver el Report de la National Advisory Commission on Civil Disorders (1968), disponible en www.eisenhowerfoundation.org.

ambiente del momento: «el empresario americano está enfrentando la más severa oposición desde la década de 1930. Estamos siendo atacados por humillar a los trabajadores, engañar a los consumidores, destruir el medio ambiente y desilusionar a las jóvenes generaciones»¹⁸.

El debate se centró entonces en la legitimidad de la RSC. En un lado, los que como Levitt y Friedman consideraban que la RSC era una carga injusta y costosa para los accionistas, remarcando el primero que era función del gobierno (responsabilidad pública), no de las empresas, cuidarse del «bienestar general», mientras el segundo enfatizaba el carácter «subversivo» de la RSC, identificada como «socialismo», y verdadero pretexto para aumentar las regulaciones¹⁹. En otro, los que con Samuelson, laureado con el Nobel de 1970²⁰, venían defendiendo la necesidad de la

RSC como una obligación voluntariamente asumida por las corporaciones (un auténtico pacto social, no una actividad regulada), de acuerdo a una visión inclusiva de la relación entre rendimiento financiero y RSC (que los anteriores consideraban excluyente). Relación que estaba sujeta a una ley de hierro de la RSC («las responsabilidades sociales de los empresarios necesitan ser equiparadas a su poder social»), de la que se deducía que «evitar la responsabilidad social lleva a una gradual erosión del poder social»²¹.

Al final, fue esta visión la que triunfó. Friedman no sólo tenía una concepción muy simplista e irreal de la empresa —como se encargaron de mostrar luego los trabajos del gurú Peter Drucker, y toda la literatura sobre bienes públicos y externalidades negativas de las corporaciones—, sino que las compañías empezaron a responder a las presiones sociales con autorregulación: de la RSC se pasó a la *social responsiveness* de las empresas, y el

¹⁸ Cfr. JAIN, S. et al., «An analytical study on social responsibility performance evaluation as an accounting measure of management efficiency», *AI & Society*, 21, 2007, p. 253.

¹⁹ LEVITT, T., «The Dangers of Social Responsibility», *Harvard Business Review*, 36 (1), 1958, pp. 41-50; FRIEDMAN, M., *Capitalismo y libertad*. Rialp, Madrid [1962], 1966, pp. 173, 176; y «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits», *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre de 1970, pp. 122-126. La perspectiva de FRIEDMAN sobre los negocios, en todo caso, no es amoral: como señala en el archicitado artículo de 1970, los ejecutivos «deberán hacer tanto dinero como sea posible conformándose a las reglas básicas de la sociedad, tanto las prescritas por la ley como la costumbre moral». Para un análisis de las posiciones de Friedman ver FALCK, O. y HEBLICH, S., «Corporate social responsibility: Doing well by doing good», *Business Horizons*, 50 (3), 2007, p. 249; y WARTICK, S.L. y COCHRAN, P.L., «The Evolution of Corporate Social Performance Model», *The Academy of Management Review*, 10 (4), 1985, pp. 759-762.

²⁰ En 1971, Samuelson señaló que «una gran corporación en estos días no sólo puede incorporar la responsabilidad social, sino que debería intentar hacerlo», cfr. DAVIS, K., «The Case...» p. 312. Posteriormente, aludió a las «nuevas exigencias de responsabilidad social», impulsadas por el «naderismo», con las que las empresas «se verán por primera vez obligadas a atenerse a prácticas correctas», para concluir que «la sociedad y los

gigantes empresariales prometeicos ganarán con esos grilletos». SAMUELSON, P. A., «Las prerrogativas decrecientes del hombre de negocios», artículo de 1972, reproducido en *Economía desde el corazón. Un muestrario de Samuelson*. Orbis, Madrid, 1985, pp. 156-160. Samuelson alude a la figura del activista Ralph Nader, impulsor de la auditoría social a través de Social Audit Ltd. (1971) y de la revista *Social Audit Quarterly*. Ver CASADO, F., *La RSE...* p. 45.

²¹ DAVIS, K., «Can...», pp. 71, 73. La misma idea fue formulada en 1908, cuando George W. Perkins, un manager de U.S. Steel y luego de International Harvester, señaló: «cuanto más grande se hace una corporación, más grandes se hacen sus responsabilidades para con toda la comunidad», cfr. HELD, M., «Management's...» p. 378. La literatura sobre RSC en la década de los sesenta y principios de los setenta es repasada sistemáticamente por CARROLL, A.B., «Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct», *Business and Society*, 38 (3), 1999, pp. 270-278. El estudio canónico sobre la visión inclusiva entre rendimiento financiero y RSC es el de WALLICH, H.C. y MCGOWAN, J.J., «Stockholder Interest and the Corporation's Role in Social Policy», en W.J. BAUMOL (ed.), *A New Rationale for Corporate Social Policy*. CED, New York, 1970, pp. 39-70. La idea de pacto social como unificadora de la literatura en favor de la RSC en WARTICK, S.L. y COCHRAN, P.L., p. 759.

debate normativo sobre la legitimidad de la RSC dio paso al debate positivo sobre cómo implementarla²². En 1971, el Comité para el Desarrollo Económico (CED, en sus siglas en inglés), una fundación de las grandes corporaciones americanas, publicó el primer código de conducta. El CED distinguía tres círculos de actuación en RSC (interno, intermedio y externo), el último de los cuales comprometía a las empresas en la lucha contra la pobreza dentro de una idea de «servir a la sociedad»²³.

Así, a lo largo de los setenta, se produjo en Estados Unidos una auténtica explosión de la literatura sobre RSC para encajar las críticas de Friedman y las recomendaciones del CED, restaurar la legitimidad social de las empresas ante los ataques de los movimientos de consumidores, ecologistas y sindicales, y también para diferenciar productos intelectuales en un mercado académico y de consultorías floreciente²⁴. Entre los hitos fundamentales

²² El concepto de *social responsiveness* aludía a la capacidad de responder a las demandas, necesidades o presiones sociales, pero luego se fue refinando dándole un sentido más anticipatorio y proactivo y quedó englobado nuevamente en el de RSC. Para un análisis de toda esta literatura ver CARROLL, A.B., «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», *The Academy of Management Review*, 4 (4), 1979, pp. 501-502; y CLARKSON, M.B.E., «A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance», *The Academy of Management Review*, 20 (1), 1985, pp. 108-109. El concepto proactivo de RSC (convertir problemas en oportunidades de beneficio) se encuentra en DAVIS, K., «The Case...», p. 317; y DRUCKER, P.F., «The New...», pp. 59, 62.

²³ CED, *Social Responsibilities of Business Corporations*. CED, New York, 1971, p. 15-16. En 1971, se creó la fundación WEF con las contribuciones de 1.000 de las mayores corporaciones mundiales.

²⁴ Para una contextualización de estos movimientos ver DAVIS, K., «Social Responsibility in Inevitable», *California Management Review*, 19 (1), 1976, pp. 16-19. Respecto al mercado de las ideas, el concepto *corporate social performance*, debido a SETHI, S.P., «Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework», *California Management Review*, 17 (3), 1975, pp. 58-64, dio lugar a un desarrollo posterior con los trabajos de CARROLL, A.B., «A Three-Dimensional...», pp. 499-503; WARTICK, S.L. y COCHRAN, P.L., pp. 765-767;

de aquellos años cabe reseñar la publicación de las *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales* (1976) y la *Declaración Tripartita de la OIT sobre Empresas Multinacionales* (1977)²⁵; la redacción del código de conducta para preservar los derechos humanos y la igualdad de oportunidades por parte de las compañías americanas que operaran en Sudáfrica por el reverendo y activista social Leon H. Sullivan en 1977; la exitosa campaña de varias ONG europeas contra la promoción de la leche infantil de Nestlé en países en vías de desarrollo²⁶, la fundación de la revista *Multinational Monitor* en 1978 por Ralph Nader con el objetivo de someter a escrutinio público la actividad de las TNC, así como la creación en 1980 de la *Society for Business Ethics*²⁷.

WOOD, D.J., «Corporate Social Performance Revisited», *The Academy of Management Review*, 16 (4), 1991, pp. 691-718; y CLARKSON, M.B.E., pp. 92-117. En todos ellos, la idea básica era que las corporaciones tienen obligaciones éticas y deben responder de manera pragmática a las presiones sociales. Sobre este movimiento de proliferación conceptual ver la crítica de FREEMAN, R.E. y LIEDTKA, J., «Corporate social responsibility: A critical approach», *Business Horizons*, 34 (4), 1991, pp. 92-93.

²⁵ Para un análisis de estos códigos ver VALOR, C. y CUESTA, M. de la, «Efectividad de los códigos para el control social de la empresa», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 2005, pp. 167-170; y FERNÁNDEZ GAGO, R., *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Thomson, Madrid, 2005, pp. 46-53.

²⁶ La campaña, protagonizada por la Infant Formula Action Coalition, denunció la actividad de promoción de leche infantil de Nestlé en los países pobres, considerando que la fórmula de Nestlé era menos saludable que la leche materna, ya que los consumidores usaban agua no potable o demasiada agua para la mezcla, lo que repercutía en un aumento de las enfermedades y la malnutrición infantiles en esos países. La inacción de Nestlé fue seguida de un boicot a sus productos y la prohibición de la publicidad de la fórmula o la distribución del producto por UNICEF y la OMS hasta que, en 1984, la multinacional lo retiró del mercado. Ver DAVIS, G.F., WHITMAN, M.V.N. y ZALD, M.N., «The Responsibility Paradox», *Stanford Social Innovation Review*, winter 2008, p. 34.

²⁷ Para una visión muy crítica del movimiento de la ética de los negocios en el contexto de la resistencia a la legitimidad de la RSC, ver WILCKE, R.W., «An Appropriate

El momento estaba maduro para el rescate del concepto de *stakeholder*, con el que se arrumbó la teoría friedmaniana sobre la ilegitimidad de la RSC, dando por supuesto que las empresas eran instituciones sociales con múltiples responsabilidades que sobrepasaban claramente el ámbito de los accionistas. El concepto de *stakeholder* fue definido por R. Edward Freeman, profesor de la Wharton School de la University of Pennsylvania, como «cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa», y «sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir». Esto implicaba desplazarse desde «las relaciones tradicionales con proveedores, clientes, propietarios y empleados, a la emergencia e importancia renovada del gobierno, la competencia extranjera, los defensores del medio ambiente y los consumidores, los grupos especiales de interés, los medios de comunicación y otros»²⁸. Con la canonización del concepto de *stakeholder*, la legitimación de la empresa dejó de basarse en los beneficios, simple medio para el fin de la sostenibilidad o supervivencia de la corporación a largo plazo²⁹, y empezó a precisarse el concepto mismo

Ethical Model for Business and a Critique of Milton Friedman's Thesis», *The Independent Review*, 9 (2), 2004, pp. 196-199.

²⁸ FREEMAN, R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston, 1984, pp. 27, 31, 49. El concepto no era nuevo y ya había sido intuido por Rockefeller y usado durante la Gran Depresión por la General Electric («grupos de gente que tienen un interés en esa institución»). En la década de 1940 el General Johnson construyó su *Credo* sobre la identificación de los *stakeholders*. En 1957, KAYSER, K., p. 313 señaló la responsabilidad de los managers para con «los accionistas, empleados, clientes, público en general». Y en 1963 el Stanford Research Institute definió a los *stakeholders* como «aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir». Ver DODD, E.M., pp. 1154-1155; CLARKSON, M.B.E., pp. 106-107; y FREEMAN, R.E., p. 31.

²⁹ Como señalaron EVAN y FREEMAN en 1993, «la razón de pagar dividendos a los propietarios no es que ellos poseen la firma, sino que su apoyo es necesario para la supervivencia de la compañía», cfr. BARRY, N.M., «Do Corporations Have Any Responsibility Beyond

de *stakeholder*, en la medida en que las corporaciones fueron definidas como «redes conectadas de intereses de *stakeholders*»³⁰.

Esta suerte de capitalismo kantiano estaba influido por la emergencia del activismo de las ONG en Estados Unidos, que a mediados de 1984, coordinaron sus acciones para presionar a las ciudades y los Estados a retirar los fondos de pensiones a las compañías cotizadas que hicieran negocios con la Sudáfrica del *apartheid*³¹. También por la agenda global de la sostenibilidad, que conoció un fuerte impulso entre la publicación del informe

Making a Profit?», *Journal of Markets & Morality*, 3 (1), 2000, p. 104. Más explícitamente Clarkson afirmó poco después que «la supervivencia y continuación de la rentabilidad», así como «el propósito económico y social de la corporación, es crear y distribuir riqueza y valor incrementados a todos los grupos de *stakeholders* primarios, sin favorecer a ninguno a expensas de otros». CLARKSON, M.B.E., pp. 110, 112.

³⁰ FREEMAN, R.E. y LIEDTKA, J., p. 96. Según CLARKSON, los *stakeholders* «son personas o grupos que tienen, o reclaman, propiedad, derechos o intereses sobre una corporación y sus actividades pasadas, presentes o futuras», y pueden clasificarse en *stakeholders* primarios, los que mantienen una elevada interdependencia con la corporación (accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno y comunidades), y secundarios (medios de comunicación y grupos de interés) que influyen o afectan (o son influidos o afectados) por la corporación. CLARKSON, M.B.E., pp. 106-107. Una de las últimas tipologías diferencia entre *stakeholders* clave («que pueden interferir significativamente en el *cash flow* presente y esperado de la compañía», como principales proveedores, clientes y empleados), y *stakeholders* emergentes (sin influencia presente sobre el *cash flow*, pero con posibilidad de alterarlo en el futuro, como proveedores que pueden ganar influencia, ONG comprometidas con aspectos sensibles o políticos que pueden cambiar el marco institucional). FALCK, O. y HEBLICH, S., p. 251. Para un repaso de las principales clasificaciones ver FERNÁNDEZ GAGO, R., pp. 24-35; y LOZANO, J.M., «De la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) a la Empresa Responsable y Sostenible (ERS)», *Papeles de Economía Española*, 108, 2005, pp. 52-54.

³¹ DOH, J.D. y GUAY, R., «Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective», *Journal of Management Studies*, 43 (1), 2006, p. 51.

Bruntland (1987) y la Cumbre de Río (1992), y por acontecimientos como la explosión en 1984 de la planta de Union Carbide en Bhopal (India), que causó 20.000 muertos, 100.000 damnificados de por vida y 500.000 afectados, o el naufragio del Exxon Valdez en 1989, con el vertido de casi 42 millones de litros de crudo que afectaron a 1.900 kms. en una zona virgen de Alaska³². La demanda para que las empresas empezaran a comportarse de manera responsable como buenos ciudadanos dio un salto cualitativo y el concepto de ciudadanía corporativa convergió con la concepción druckeriana de la empresa que integraba la RSC en el núcleo duro del management³³. La compañía se concibió como una institución social basada en relaciones de confianza a largo plazo con trabajadores, clientes y proveedores, cuyos activos más importantes eran el capital humano, el capital social (recurso moral que aumenta con el uso) y el capital reputacional (el valor de la reputación corporativa para los *stakeholders* concretado en ventajas competitivas). Tales relaciones estaban asociadas a prácticas de management moral y buena ciudadanía corporativa³⁴. Y, así, tras la Cumbre de la Tierra

(1992), se crearon el WBCSD y el BSR, que asumieron los principios de la RSC en su visión y misión, ligándola a la sostenibilidad³⁵.

Una década después del libro de Freeman, Charles Fombrun, de la Stern School of Business de la New York University, puso de relieve la importancia de la (buena) reputación con respecto a los *stakeholders* para la sostenibilidad o *social performance* de las compañías. Fombrun definió la reputación como aquella «percepción representativa de la compañía, basada en su actuación en el pasado así como su proyección futura, que describe la admiración suscitada entre sus *stakeholders*, en comparación con otras empresas rivales», o, sencillamente, la representación de «la habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de sus stakeholders»³⁶. En 1997, el

³² DOH, J.D. y GUAY, R., p. 51; STIGLITZ, J.E., *Cómo hacer que funcione la globalización*. Taurus, Madrid, 2006, pp. 248, 250; CASADO, F., *La RSE...* p. 31.

³³ Ver DRUCKER, P.F., «The New...», pp. 53-63; y del mismo, *Drucker...* pp. 309-313, 393. Según Drucker, el propósito de una empresa es crear y fidelizar clientes, que son los que definen el negocio, mientras que los problemas sociales con los que se enfrentan las empresas deben convertirse en oportunidades de negocio. Respecto al concepto de empresa druckeriana ver CUESTA, M. de la, «El por qué de la responsabilidad social corporativa», *Boletín Económico de ICE*, 2813, 2004, pp. 46-48.

³⁴ El concepto de la compañía como buen ciudadano se remonta al Credo del General Johnson en 1943. La idea de buena ciudadanía corporativa vinculada al *moral management* aparece por primera vez en el trabajo de CARROLL, A.B., «The Pyramid...», p. 43, donde se señala que una «firma RSC debería esforzarse para conseguir beneficios, obedecer la ley, ser ética y ser un buen ciudadano corporativo». Para un análisis de la literatura e institucionalización del concepto de ciudadanía cor-

porativa ver MATTEN, D. y CRANE, A., «Corporate Citizenship: Towards a extended theoretical conceptualization», *ICCSR Research Paper*, 4, Nottingham University, 2003, pp. 1-6; MOON, J., CRANE, A. y MATTEN, D., «Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society», *ICCSR Research Paper*, 13, Nottingham University, 2003, pp. 1-4; VALOR, C., «Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability», *Business and Society Review*, 110 (2), 2005, pp. 193-195; y NELSON, J., «Corporate Citizenship in a Global Context», *CSRI Working Paper*, 13, Harvard University, 2005, pp. 2-5.

³⁵ Sobre la convergencia entre desarrollo sostenible, sostenibilidad y RSC ver LOZANO, J.M., pp. 42-45. La creación del Global Reporting Initiative entre la organización no gubernamental CERES y el PNUMA en 1997 y la publicación del trabajo de ELKINGTON (*Cannibals with Forks*) el mismo año siguen este lineamiento. Sobre el GRI y el triple balance ver FERNÁNDEZ GAGO, R., pp. 63-70; CASADO, F., *La RSE...* pp. 81-86; URCELAY, J., *La Responsabilidad Social de la Empresa en la gestión de las Pymes*. Fundación OEI, Madrid, 2007, pp. 40-41, 119-125; y CMAC, pp. 69-77.

³⁶ FOMBRUN, C., *Reputation: Realizing Value From the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Boston, 1996, p. 72. Sobre el concepto de reputación corporativa ver VILLAFANE, J., *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide, Madrid, 2004, pp. 24-26; y BRAMMER, S.J. y PAVELIN, S., «Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit», *Journal of Management Studies*, 43 (3), 2006, pp. 437-439.

Reputation Institute de Fombrun y la revista *Fortune* y, un año después, *Financial Times* empezaron a publicar informes anuales sobre las empresas más respetadas. Entre 1999 y 2001 aparecieron el Dow Jones Sustainability Index y el FTSE4Good³⁷. En 2002, 40 CEO de 16 países y 18 sectores firmaban en el WEF una declaración conjunta sobre ciudadanía corporativa y desarrollo económico³⁸. Para entonces, las campañas de Greenpeace contra Shell por la decisión de hundir una plataforma petrolífera obsoleta del Mar del Norte y por su neutralidad ante la ejecución en Nigeria de varios activistas que se habían opuesto a los proyectos de la empresa (1995), o la del *New York Times* contra las prácticas de Nike en Indonesia (1996), que desencadenaron uno de los primeros boicot de consumidores, hicieron mella en las compañías, de manera que cuando en 1999 Kofi Annan lanzó en Davos el Pacto Mundial, la iniciativa fue acogida por las empresas con los brazos abiertos³⁹.

³⁷ El Reputation Institute utiliza el Cociente de Reputación en el que incluye seis dimensiones, entre ellas RSC, y publica la *Reputation Corporation Review*. *Fortune* edita el informe *Most admired companies* a partir de una encuesta a 10.000 CEO y analistas de empresas en la que incluye RSC. Por su parte, *Financial Times* publica *The world most respected companies* a partir de una encuesta a 1.000 CEO en 60 países que también incluye preguntas sobre RSC. Ver RODRÍGUEZ CARRASCO, J.M., «Percepción y medida en la reputación empresarial», *Economía Industrial*, 357, 2005, pp. 121-124; VILLAFANE, J., pp. 104-105; y CASADO, F., *La RSE...* pp. 87-90 (estos dos últimos con información sumaria sobre los dos índices bursátiles).

³⁸ «La mayor contribución que podemos hacer al desarrollo es hacer negocios de tal manera que cumplan la ley, produzcan bienes y servicios seguros y a un coste efectivo, creen trabajo y riqueza, apoyen el aprendizaje y la cooperación tecnológica, y reflejen los estándares y valores internacionales en áreas tales como el medio ambiente, la ética, el trabajo y los derechos humanos. Hacer todo el esfuerzo para aumentar los efectos multiplicadores positivos de nuestras actividades y minimizar los impactos negativos de las mismas sobre la gente y el medio ambiente, dondequiera que invirtamos y operemos». Cfr. NELSON, J., «Corporate...», pp. 4-5.

³⁹ Sobre el caso de Shell ver DOH, J.D. y GUAY, R., p. 69; DAVIS, G.F., WHITMAN, M.V.N. y ZALD, M.N., p. 36; y

Paralelamente, los teóricos del management estratégico defendieron la existencia de un *business case* para la RSC (confirmado por los últimos meta-análisis), en la medida en que las corporaciones que lo hacen bien (lo importante es el cómo se hace dinero, no cuánto se hace) podían aumentar sus beneficios por la mejora de su capital reputacional entre consumidores e inversores (fidelizándolos) y entre trabajadores (atraiendo y reteniendo a los mejores, con el consiguiente aumento de la productividad), por asegurar su marca contra futuras demandas de determinados *stakeholders*, o por el desarrollo de innovaciones y nuevos mercados abiertos por sus actividades filantrópicas o de sostenibilidad ambiental: de la filantropía estratégica se pasó sin solución de continuidad a la RSC estratégica. Esto suponía abandonar rápidamente las actuaciones preventivas o defensivas en favor de una concepción más ofensiva y proactiva, que transversalizase toda la actividad empresarial. Como señalaron Porter y Kramer, se necesitaba una «agenda social corporativa de carácter afirmativo», en la que ONG, gobiernos y compañías empezaran a pensar en términos de «integración social corporativa». Para ello las compañías debían identificar los puntos de intersección que sus operaciones generan en la sociedad (enlaces de dentro hacia fuera) y los que afectan a la empresa desde la sociedad (enlaces de fuera hacia dentro), que, a su vez, pueden clasificarse en tres categorías de acuerdo al grado en que afectan a la competitividad: temas sociales genéricos no relevantes, impactos sobre la cadena de valor y dimensiones sociales del contexto competitivo. Cuando la empresa lograra dar una dimensión social

CASADO, F., *La RSE...* pp. 31-32. Sobre el de Nike, PORTER, M.E. y KRAMER, M.R., «The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», *Harvard Business Review*, diciembre 2006 (www.hbr.org), p. 2. Para la politización del consumo durante estos años, ver BECK, U., *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Paidós, Barcelona, 1998, pp. 104-109.

a la creación de valor entonces se podría hablar de RSC estratégica⁴⁰.

2. GLOBALIZAR OPORTUNIDADES Y RESPONSABILIDADES: DE LA RSC A LA RSGE

En junio de 2005 *The Economist* certificó «con pena» (en coherencia con los postulados de su fundador) que la RSC había ganado la batalla de las ideas, pero que no había motivos para preocuparse porque se trataba simplemente de un ejercicio cosmético⁴¹. Esta última afirmación era toda una declaración (en este caso nada coherente) contra el principio utilitarista de que cada individuo es el mejor juez de sus propios intereses. Algo así como pensar que los consumidores o los clientes no tienen capacidad de agencia ni de acción colectiva, literalmente son idiotas⁴². *The Economist*,

además, no tuvo en cuenta la realidad de lo que hacen las empresas globales –gestionar un contrato implícito entre una marca y sus usuarios–, obsesionadas como están por asegurar su principal activo (la marca) contra el riesgo social, en un contexto en el que el valor de la marca puede llegar a ser equivalente a dos tercios de la capitalización bursátil (por ejemplo, Coca Cola). Si en su momento se formuló la ley de hierro de la RSC ahora tenemos la ley de la marca de la RSC: «la importancia de la RSC para una organización está directamente relacionada y crece en proporción al valor de la marca global de la empresa»⁴³. Sencillamente, el *business as usual* ha dejado de ser una opción y sin RSGE no habrá

⁴⁰ PORTER, M. E. y KRAMER, M.R., pp. 7-8, 12-13. Para un resumen de toda esta literatura ver COCHRAN, P.L., pp. 450-452; SASSE, C.M. y TRAHAN, R.T., pp. 33-34; WERTHER, W.B. y CHANDLER, D., «Strategic corporate social responsibility as global brand insurance», *Business Horizons*, 48 (4), 2005, pp. 317-319; TORO, D., «El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica», *Intangible Capital*, 14 (2), 2006, pp. 344-351; CUESTA, M. de la, pp. 49-50; AMESHI, K.M. y ADI, B., «Reconstructing the corporate social responsibility construct in *Utlish*», *ICCSR Research Paper*, 37, Nottingham University, 2006, pp. 13-14, 20-21; McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D.S. y WRIGHT, P.M., «Corporate Social Responsibility: Strategic Implications», *Journal of Management Studies*, 43 (1), 2006, pp. 3-8; y GALÁN, J.I., «Review Essay. Corporate Social Responsibility and Strategic Management», *Journal of Management Studies*, 43 (7), 2006, pp. 1629-1641. Respecto a la idea de transversalizar la RSC, ver LOZANO, J.M., pp. 51, 58.

⁴¹ CROOK, C., «The Good Company», *The Economist*, 22 de junio, 2005. El artículo también denuncia el éxito de la RSC en términos de industria académica y de consultoría. En la misma línea PORTER, M.E. y KRAMER, M.R., p. 2.

⁴² Lo peor de todo es que la propia revista no tuvo en cuenta las conclusiones del informe elaborado por el Economist Intelligence Unit (EIU) en enero de ese año en el que, sobre una muestra de 135 ejecutivos y 36 inversores, el 85% entendían la RSC como una consideración central o importante en sus decisiones de inver-

sión (frente al 44% que respondían en el mismo sentido cinco años antes) y el 84% afirmaba que las prácticas socialmente responsables podían mejorar la cuenta de resultados. EIU, *The importance of corporate responsibility*. Intelligence Unit, 2005, pp. 2, 5, 21. Poco antes, los CEO Survey de Price Waterhouse Coopers de 2002 (1.161 encuestados en 33 países) y 2003 (992 en 40 países) constataron que la RSC era un valor universal: en 2002, el 68% creían que la RSC era «vital» para la rentabilidad, en 2003 el 79%, y un 71% estaban de acuerdo con implementar programas de RSC sacrificando la rentabilidad a corto plazo para mejorarla a largo plazo. Ver PWC, *5th Annual Global CEO Survey. Uncertain Times, Abundant Opportunities*. PriceWaterhouseCoopers, New York, 2002, pp. 15, 19; y *6th Annual Global CEO Survey. Leadership, Responsibility and Growth*. Price Waterhouse Coopers, New York, 2003, pp. 26, 32. Finalmente, en 2003, una encuesta del Banco Mundial contestada por 107 ejecutivos de TNC mostraba que en los últimos cinco años la RSC se había vuelto más o mucho más influyente para el 88%, mientras que el 80% afirmaba tomar en consideración la respuesta de RSC de socios y localizaciones antes de iniciar un nuevo negocio. BERMAN, J. et al., *Race to the Top: Attracting and Enabling Global Sustainable Business*. World Bank / IFC, Washington, 2003, pp. 3, 14.

⁴³ Sobre la ley de hierro de la marca, WERTHER, W.B. y CHANDLER, D., p. 321. Para el concepto de riesgo social ver KYTLE, B. y RUGGIE, J.G., «Corporate Social Responsibility as Risk Management. A Model for Multinationals», *CSRI Working Paper*, 10, Harvard University, 2005, pp. 1, 6-7. En el CEO Survey de 2003, el 79% de los encuestados señalaron que la reputación y la marca tenían un impacto considerable en su aproximación a la RSC. Ver PWC, *6ht...* p. 28.

sostenibilidad para unas empresas sometidas a tasas de supervivencia que se calculan para la próxima década en 25%⁴⁴.

2.1. Riesgo social, TNC y reducción de la pobreza

Como la globalización se ha traducido en una transferencia de poder y activos sin precedentes al sector privado (de las 100 economías más grandes del mundo 37 son transnacionales y las 200 mayores facturan el equivalente al 25% del PIB mundial), las corporaciones se han situado en el centro de la agenda del desarrollo internacional⁴⁵. En España, nuestras recientes multinacionales no se han quedado atrás (entre ellas se encuentran cuatro de las cinco empresas de construcción civil más grandes de Europa, la tercera compañía eléctrica europea, la tercera operadora mundial de telefonía o el primer banco de la zona euro) y sólo las no financieras que integran el patronato de la principal institución encargada de promover la línea de RSE en cooperación al desarrollo, la Fundación Carolina, superan con su facturación la cuarta parte del PIB español. En el caso de las financieras, el Grupo Santander tuvo en 2007 beneficios por una cuantía que duplica la AOD del Reino de España.

Sobre este trasfondo de grandes empresas y marcas globales cuya legitimación no

depende ya de consideraciones nacionales, las razones del triunfo de la RSGE se pueden clasificar en tres ámbitos. En primer lugar, el aumento de la presión reguladora de los gobiernos, a medida que se ha expandido la democracia (el número de países democráticos se ha multiplicado por dos desde 1987), y también de las instituciones multilaterales⁴⁶. En 1999, Kofi Annan, entonces secretario general de la Naciones Unidas, lanzó en Davos la idea de un «pacto global de valores y principios compartidos», un «partenariado creativo entre Naciones Unidas y el sector privado», que ayudase «a expandir las oportunidades de las empresas a lo largo del mundo», a la vez que daba «un rostro humano al mercado global», compensando «a las víctimas de los fallos de mercado» a partir de un esquema similar al que hizo posible la prosperidad posterior a la II Guerra Mundial en los países industrializados⁴⁷.

El *timeline* de la presión reguladora se aceleró a partir del lanzamiento de esta plataforma mundial para la promoción de «la ciudadanía corporativa global». A finales de 1999 el movimiento antiglobalización hizo una auténtica demostración de fuerza en Seattle. En 2000 el Pacto Mundial se incardinó con la Cumbre del Milenio en la agenda de los ODM, a través de cuatro ejes: derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente (los tres que mencionó Annan en su discurso fundacional) y —desde 2004— anticorrupción. A renglón seguido y de cara a la Cumbre de Johannesburg de 2002, el WBCSD, que agrupa a más de 200 empresas multinacionales,

⁴⁴ Ver la entrevista con CHRIS ZOOK, «En busca del máximo potencial: cómo pueden las empresas aumentar su presencia global», 9/05/2007 (wharton.universia.net). Terminado este artículo, *The Economist* publicó en enero de 2008 un informe sobre RSC con el significativo título «sencillamente buen negocio». El informe está apoyado en la encuesta de EIU, efectuada entre noviembre y diciembre del 2007, en la que el 56% de los ejecutivos encuestados le dan una alta o muy alta prioridad a la RSC (35% hace tres años), y en tres años pronostican que lo harán el 70%. Ver VIVES, A., «La conversión de *The Economist*», 2008, en www.computer-blogspost.com.

⁴⁵ DOMÍNGUEZ, R., «El papel de las empresas en la cooperación al desarrollo», *Boletín bimestral de la Fundación Carolina*, 10, 2007, p. 2.

⁴⁶ En la encuesta de EUI, p. 10, el 29% de los ejecutivos e inversores aluden a la mayor presión reguladora como fuerza conductora de la RSC.

⁴⁷ El discurso completo se puede consultar en Press Release SG/SM/6881 (www.un.org). Sobre el Pacto Mundial ver BANURI, T. y SPANGER-SIEGFRIED, E., «The Global Compact and the Human Economy», *Journal of Human Development*, 2 (1), 2001, pp. 7-8. Un año antes, la OIT refundió la *Declaración Tripartita* de 1977 en la *Declaración de Principios Fundamentales y Derechos del Trabajo*.

definió la RSC como «el compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en su conjunto», a lo que añadió el Banco Mundial «de manera que sea bueno para las empresas y para el desarrollo»⁴⁸. Un año después, en 2001, la Comisión Europea, publicó su *Libro Verde* sobre la RSE, reconociendo que «la responsabilidad social de las empresas debe sobrepasar las fronteras de Europa», para lo cual recomendaba la difusión de códigos de conducta «en materia de condiciones laborales, derechos humanos y aspectos medioambientales, dirigidos en particular a sus subcontratistas y proveedores». En 2002, la Comisión insistió en una nueva comunicación en la «dimensión global de la RSC», que podría «hacer más efectiva la cooperación al desarrollo» y en 2006, tras afirmar en el Consenso Europeo sobre el Desarrollo que la RSC sería una prioridad, lanzó la Alianza Europea para la Responsabilidad Social de las Empre-

sas en la que reconoció el papel de la RSC en la «reducción de la pobreza y avance hacia los ODM»⁴⁹.

Cabe señalar que todos estas iniciativas compartieron el supuesto de la voluntariedad de la RSC, consenso tan solo roto por Naciones Unidas con las *Normas sobre las responsabilidades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los derechos humanos* (2003). Con este documento que, de momento, permanece en la categoría de mera declaración, se pretenden establecer obligaciones legales para las empresas en el cumplimiento de los derechos humanos⁵⁰. En la misma línea, el tema de la voluntariedad fue el motivo de abandono del Foro Multistakeholder por parte de las ONG euro-

⁴⁸ WBCSD, *The Business Case for Sustainable Development*. WBCSD, Ginebra, 2002, p. 6; y «Corporate Social Responsibility» (www.ifc.org). El WBCSD señaló que «las empresas no pueden tener éxito en sociedades que fracasan. La pobreza derrocha recursos humanos» (p. 12). Sobre cómo enlazar los principios del Pacto Mundial con los ODM, DOMÍNGUEZ, R., «Responsabilidad Social Corporativa y Objetivos de Desarrollo del Milenio», 2006 (www.ciberoamericana.unican.es). En 2000, se revisaron las *Líneas directrices de la OCDE para las Empresas Multinacionales*. En ese año también se creó, dentro del Departamento Consultivo del Sector Privado del Banco Mundial, la Oficina de Prácticas de RSC, que se encarga de diagnosticar las necesidades específicas de los países en vías de desarrollo y de promover la actuación conjunta de gobiernos y empresas a iniciativa de los primeros en temas de RSC. Finalmente la OIT aprobó la *Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social*, centrada en el concepto de «trabajo decente». Sobre estas iniciativas ver LAFUENTE, A. et al., «Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas», *Documento de Trabajo*, 3, Fundación Alternativas, 2003, pp. 35-41; CASADO, F., *La RSE...* pp. 74-76; y KOLK, A. y VAN TULDER, R., «Poverty Alleviation as Business Strategy?. Evaluation Commitments of Frontrunner Multinational Corporations», *World Development*, 34 (5), 2006, pp. 792-793.

⁴⁹ COMISIÓN EUROPEA, *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, 2001, pp. 6, 15; *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, 2002, p. 6; *European Consensus on Development*, 2006, p. 44; y *Comunicación de la Comisión. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas*, 2006, p. 5. Para un análisis de la política europea sobre RSC, ver CUESTA, M. de la; VALOR, C. y KREISLER, I., «Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa», *Boletín Económico de ICE*, 2779, 2003, pp. 13-14; TORTOSA, E., «Responsabilidad social de la empresa: un nuevo modelo de empresa», *Papeles de Economía Española*, 108, 2005, pp. 111-113; ORTÚN, P., «El contexto de la Responsabilidad Social Empresarial en la Unión Europea», y GRANDA, G., «La Alianza Europea por la RSE», ambos en GRANDA, G. (dir.), *Gestión y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. Cinca, Madrid, 2006, pp. 35-42, 165-171; y ABINZANO, J., «El estado de la cuestión. Iniciativas institucionales en el mundo, en España y en la UE», en VV.AA., *La Responsabilidad Social de las Empresas. Miradas desde la izquierda*. Fundación Jaime Vera, Madrid, 2007, pp. 73-79.

⁵⁰ Sobre dichas normas y su implementación ver VALOR, C. y CUESTA, M. de la, p. 172; ARRIETA, B. y CRUZ, C. de la, *La dimensión ética de la responsabilidad social*. Universidad de Deusto, Bilbao, 2005, pp. 44-45; y JIMÉNEZ, J.C., *La Responsabilidad Social de las Empresas. Una perspectiva sindical*, Altabán, Albacete, 2007, pp. 43-47.

peas en 2006⁵¹, lo que anticipa futuras presiones reguladoras sobre la actividad global de las TNC –de hecho, algunos autores señalan que será Europa la que marque el camino en este sentido⁵²– en paralelo a la proliferación de normas como SA 8000 (1997), Ethical Trading Initiative (1998, que arranca de la Campaña Ropa Limpia de 1990), o Fair Labour Association (1996, nacida de la presión contra Nike en 1993)⁵³.

Un segundo factor que ha contribuido a que la RSC ganase la batalla de las ideas, además del aumento de la presión reguladora, es el cambio en el sistema de valores de los ciudadanos de los países desarrollados, con la difusión de pautas de consumo e inversión socialmente responsables, y la consiguiente exposición de las grandes corporaciones y sus

marcas globales a sanciones mediáticas y bursátiles. Entre 1999 y 2005, el porcentaje de consumidores europeos que tomó en cuenta la RSC en la elección de los productos pasó del 36 al 70% (en este último año un 20% estaban dispuestos a pagar más por productos responsables). Ello se ha visto favorecido por un tercer factor, como es el aumento del escrutinio público sobre la actividad de las TNC (convertidas en auténticas cajas de cristal) por parte de organizaciones como *Human Watch* o publicaciones como *Multinational Monitor*, sin contar con «la tiranía de los smart mobs», los grupos que operan a través de la Red⁵⁴. En este contexto, las TNC que dependen estrechamente de su marca tienen que evitar –a través de la ciudadanía corporativa y las prácticas responsables, incluyendo cada vez más la rendición de cuentas ante la sociedad– la pérdida de clientes, porque, en el mundo de la globalización en el que operan, los consumidores toman como grupo de referencia relevante a productores que viven geográficamente muy distantes pero virtualmente están cercanos, por lo que despiertan sentimientos de solidaridad e interdependencia. Un mundo también en que los costes de desplazamiento y las barreras de información son cada vez más bajas, y las organizaciones que externalizan sus costes sociales son cada vez peor aceptadas⁵⁵. Así, algunas de las compañías más pro-

⁵¹ JIMÉNEZ, J.C., *La Responsabilidad...* p. 60. Tras la aprobación por el Parlamento Europeo del *Report on corporate social responsibility: a new partnership* (20-12-2006) las ONG han vuelto a incidir sobre la necesidad de regulación (*Call for action on European Parliament's resolution on CSR*, 30-05-2007). Sobre el debate voluntariedad vs. obligatoriedad ver CUESTA, M. de la; VALOR, C. y KREISLER, I., pp. 10-12; DOANE, B., «The Myth of CSR», *Stanford Social Innovation Review*, fall 2005, pp. 16-29; y NELSON, J., *Building linkages for competitive and responsible entrepreneurship*. UNIDO and the Fellows of Harvard College, Cambridge MA, 2007, pp. 62-63.

⁵² DAVIS, G.F.; WHITMAN, M.V.N. y ZALD, M.N., pp. 32-35. Estos autores consideran que la posición de la UE como mercado mayor del mundo y superpoder regulatorio global basado en el principio de precaución arrastrará a las TNC a reconsiderar sus prácticas, como ha ocurrido en el caso de Monsanto, compañía que perdió 1 billón de \$ por su empeño de introducir cosechas genéticamente modificadas en Europa. Ver también HART, S.L. y SHARMA, S., «Engaging fringe stakeholders for competitive imagination», *Academy of Management Executive*, 18 (1), 2004, pp. 7-8, 13; FERRIGNO, R., «European CSR approach a good model for US firms», *PRWeek US*, 2005 (www.prweekus.com); BEARDSLEY, S.C. et al., «A New Era for Business», *Stanford Social Innovation Review*, summer 2007, p. 60.

⁵³ Sobre estos códigos ver LAFUENTE, A. et al., pp. 51-52; VALOR, C. y CUESTA, M. de la, pp. 174-176; y, para una visión crítica, BHAGWATI, J., «Why Multinational Help Reduce Poverty», *The World Economy*, 30 (2), 2007, pp. 225-266.

⁵⁴ *Human Watch* publica desde 1989 su *World Report* en el que se analiza el papel de las TNC, mientras el *Multinational Monitor* edita desde 1992 la lista anual de las 10 peores TNC. En la encuesta de EUI, p. 10, el 29% de los ejecutivos e inversores señalan que los escándalos corporativos recientes son una fuerza conductora de la RSC. Sobre los *smart mobs* ver HART, S.L. y SAHARMA, S., p. 8.

⁵⁵ Sobre estos aspectos ver NIETO, M. y FERNÁNDEZ GAGO, R., «Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management», *Universia Business Review*, primer trimestre, 2004, pp. 33-38; NELSON, J., «Corporate...», pp. 5-6; DOANE, D., p. 24; WERTHER, W.B. y CHANDLER, D., pp. 318 -323; BEARDSLEY, S.C. et al., p. 61; PETKOSKI, D.; JARVIS, M. y GARZA, G. de la, «The Private Sector as a True Partner in Development», IBRD / World Bank / WBI, 2006, s/p. BECCHETTI, L. y ROSATI, F.C., «Global Social Preferences and the Demand for Socially

gresivas en el área de RSC en la actualidad, como Levi Strauss, Nike, Shell, Merck o Inditex, son aquellas que más duramente fueron criticadas por su irresponsabilidad en el pasado, o también aquellas otras que por la vinculación de sus cadenas de producción con la pobreza, la vulnerabilidad de sus productos respecto a la legitimación por los consumidores o sus orígenes mayoritariamente europeos, son más sensibles a establecer un suelo elevado de RSC, como las empresas de la confección (Zara, C&A, Gap, H&M, WE), del sector agroalimentario (Danone, Kraft, Nestlé, Unilever), farmacéuticas (GlaxoSmithKline) o energéticas (British Petroleum, General Electric)⁵⁶. Todas ellas han adoptado la RSGE o *global corporate social responsibility*, que «refleja el hecho de que la gente espera de las empresas responsabilidad por las acciones más allá de sus fronteras, incluyendo las acciones de los proveedores, distribuidores, socios e incluso naciones soberanas»⁵⁷. Es más, para ser global la empresa necesita ser responsable, de la misma manera que para ser competitivo un país necesita empresas que practiquen la RSGE, como indica el último Índice de Competitividad Responsable (RCI) de Accountability⁵⁸.

Responsible Products: Empirical Evidence from a Pilot Study on Fair Trade Consumers», *The World Economy*, 30 (5), 2007, pp. 808-809, 827; y *A Guide to Corporate Social Responsibility*, 2007, p. 11 (www.miami.edu).

⁵⁶ WERTHER, W.B. y CHANDLER, D., p. 319; KOLK, A. y VAN TULDER, R., pp. 797-799; KYTLE, B. y RUGGIE, J.G., pp. 14-15; KRAMER, M. y KANIA, J., «Game Changing CSR», *CSRI Working Paper*, 18, Harvard University, 2006, pp. 5-7, 10-11; CASADO, F., *La RSE...* p. 114; el artículo sobre Merck «Global Business» en *Time*, 1 de octubre de 2007, pp. 51-54; NELSON, J., *Building...* p. 163; y *A Guide...* p. 11.

⁵⁷ DAVIS, G.F.; WHITMAN, M.V.N. y ZALD, M.N., p. 32. Ver asimismo el ciclo de RSC de TOWSE, N. y CRANMER, Z., «Responsibility Breeds Success», *Development Outreach*, marzo 2003.

⁵⁸ ZADEK, S., «Responsible Competitiveness: Linking Corporate Responsibility to National Economic Growth», *Compact Quarterly*, 1, 2006; y Accountability, *The State of Responsible Competitiveness 2007. Making sustainable development counts in global markets*.

Pero si desde el Consenso de Monterrey (2002) nadie discute la contribución del sector privado al desarrollo —concretado en el compromiso de aquel con los ODM— como creador de riqueza, empleo, proveedor de capital, tecnología, bienes y servicios, enlaces empresariales y contribuyente fiscal⁵⁹, el debate sobre la relación entre las TNC —como agentes de la globalización— y pobreza persiste. Por un lado, están los que resaltan el impacto negativo de las TNC sobre la pobreza por los bajos salarios y las externalidades negativas derivadas de lo que Stiglitz denomina «la globalización de los monopolios», tales como la destrucción del medio ambien-

Accountability, Londres, 2007, pp. 11, 22, 143. En este informe, que empezó a publicarse en 2002, se comprueba un año más que de 108 países analizados la responsabilidad refuerza la competitividad de los países para cualquier nivel de desarrollo dado, siendo los países nórdicos, junto con el Reino Unido, los que tienen el RCI más elevado, el cual se correlaciona estrechamente con el Índice de Competitividad del WEF ($r^2 = 0,85$). Sobre los orígenes del RCI y su desarrollo ver NELSON, J., *Building...* p. 69-70.

⁵⁹ Sobre estos aspectos ver UNDP, *Unleashing entrepreneurship. Making business work for the poor*, United Nations Development Programme, New York, 2004, pp. 1-2, 8-9, 30-31; INSTITUTO ETHOS, *Business Commitment to the Millennium Goals*, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Sao Paulo, 2004, pp. 18 y ss.; SACHS, G. (dir.), *Invirtiendo en el desarrollo. Un plan práctico para conseguir los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. PNUD, New York, 2005, pp. 166-167; y del mismo «Business in Partnership to Achieve the Millenium Development Goals», *Compact Quarterly*, 4, 2007, s/p.; PETKOSKI, D., JARVIS, M. y GARZA, G. de la, s/p.; WORLD BANK, *Business Action for the MDGs. Private Sector Involvement as a Vital Factor in Achieving the Millenium Development Goals*. WBI, Washington, 2005, p. 4; WBCSD, *From Challenge to Opportunity. The role of business in tomorrow's society*. Ginebra, 2006, p. 8 y *Doing Business with the World. The new role of corporate leadership in global development*. WBCSD, Ginebra, 2006, p. 7; CORRAL, A. et al., *Contribución de las empresas al Desarrollo de Latinoamérica*. BID, New York, 2006, pp. 49-50; NELSON, J., «Leaving the Development Impact of Business in the Fight Against Global Poverty», *CSRI Working Paper*, 22, Harvard University, 2006, pp. 6-7 y *Building...* p. 45; y VALOR, C., «La contribución de la empresa a la lucha contra la pobreza», *Documento de Trabajo del Congreso y Salón sobre RSC*, Madrid, 2007, pp. 6, 9.

te, la difusión del soborno y la corrupción, la desestructuración del tejido productivo local y la llamada carrera de mínimos a los paraísos de irresponsabilidad social. Por otro lado, Stiglitz y economistas de la talla de Bhagwati consideran que las multinacionales han trasladado los beneficios de la globalización a los países en vías de desarrollo, favoreciendo el crecimiento económico mediante los ingresos por exportaciones desde el Sur al Norte, la reducción de precios de sus productos vendidos en el Sur, la transferencia de tecnología desde el Norte al Sur, así como la inversión, la creación de empleo y la formación de capital humano en el Sur. El propio Stiglitz afirma que la carrera de mínimos se ha visto drásticamente reducida desde 1997 por la aprobación en Estados Unidos de la *Ley contra las Prácticas de Corrupción en el Extranjero*, mientras que los estudios de panel recopilados por Bhagwati muestran que la inversión directa extranjera correlaciona positivamente con la ratificación de los convenios de la OIT y con el grado de sindicalización de la fuerza de trabajo, sin olvidar que las TNC pagan en los países en vías de desarrollo salarios entre un 40 y un 100% superiores a la media del sector y pueden impregnar la cadena de valor de la cultura de la RSC mediante los enlaces (hacia atrás y hacia adelante, de cadena de producción y cadena de compradores) con las empresas locales⁶⁰.

Y es que las TNC son las principales interesadas en el desarrollo. El lema del WBCSD de que las empresas son buenas para el desarrollo continúa con que el desarrollo es bueno para las empresas. Por la sencilla razón de que la mejora del entorno legal, social, económico y ambiental asociada al desarrollo reduce costes y riesgos para las empresas, elimina las distorsiones de la competencia (incertidumbre, arbitrariedad y corrupción), permite

disponer de trabajadores que, al estar más sanos y mejor formados, son más productivos, y de clientes que, dado su gran volumen, bajo ingreso inicial y capacidad de crecimiento económico y demográfico, ofrecen un gran mercado inexplorado y de enorme recorrido⁶¹. Por tanto, las grandes empresas, como buenos ciudadanos corporativos y por interés propio, deben minimizar sus externalidades negativas y maximizar su contribución a la lucha contra la pobreza: deben ser parte de la solución en vez de ser parte del problema. Y no les quedará más remedio porque, dado que el coste de las externalidades es mayor que los beneficios para la empresa individual, los inversores universales tratarán de minimizar dichos costes para no tener que soportarlos e incurrir en pérdidas netas, además de que ser *first mover* les aportará ventajas competitivas por diferenciación de marca. Este es el camino que va desde la «responsabilidad social compensatoria» (Bhagwati) a «liderar el progreso social directamente», aprovechando las enormes capacidades de las grandes empresas (Kramer y Kania)⁶². Un recorrido en el que las compañías tienen que «incluir a la gente que ha sido excluida de los beneficios del comercio mundial y de la economía de mercado», como señala el nuevo

⁶¹ WBCSD, *Business for Development. Business solutions in support of the Millenium Development Goals*. Ginebra, 2005, pp. 61-64, 67, 69; PETKOSKI, D.; JARVIS, M. y GARZA, G. de la, s/p.; CORRAL, A. et al., pp. 46-47, 51; VALOR, C., «La contribución...», p. 4.

⁶² BHAGWATI, J., p. 224; KRAMER, M. y KANIA, J., pp. 1-5; CUESTA, M. de la, pp. 48, 52; NELSON, J., *Building...* pp. 6, 66-67. Quizá, por ello, en la encuesta de 2003 del Banco Mundial el 61% de los ejecutivos de 107 TNC indicaron que leyes sobre RSC más estrictas les facilitarían la dirección de las empresas y un 75% afirmaron que sería bueno para las empresas que aumentase la supervisión legal sobre el grado de cumplimiento de la RSC comunicada. BERMAN, J. et al., p. 19. Esto remarca la idea de que las estrategias de RSC –y este es un argumento de peso en favor de la regulación– son muy vulnerables a los fallos de mercado (información imperfecta, externalidades y *free riders*), tal y como indica, en su desmitificadora visión, DOANE, D., pp. 24-28.

⁶⁰ STIGLITZ, J.E., pp. 242, 251, 260, 266; BHAGWATI, J., pp. 213-220; KOLK, A. y VAN TULDER, R., pp. 790-791; y UNPD, p. 3; y NELSON, J., *Building...* pp. 71-72, que recoge la terminología de los enlaces (pp. 74, 88-89).

first gurú de los *Thinkers 50* del management, Prahalad⁶³.

2.2. Incluyendo a los de abajo (BOP) y a los de arriba (APPD)

Esta es la agenda afirmativa del «capitalismo inclusivo», término acuñado en 1998 por Prahalad y Hart, y que consiste en tratar a los pobres como clientes para «ayudarles a mejorar sus vidas mediante la producción y distribución de productos y servicios que sean sensibles a las diferencias culturales, sostenibles ambientalmente y económicamente rentables». Este mercado potencial de 4.000 millones de personas, que son las que disponen de menos de 3.000 \$ per cápita (en paridades de poder adquisitivo de 2002), es —contra la creencia de muchos ejecutivos occidentales— viable, tiene conciencia de marca, está conectado gracias a la aceptación popular de las TICs, aspira a satisfacer necesidades por encima del nivel básico, tiene recorrido para mejorar la relación calidad-precio —muchos de los productos y servicios de primera necesidad que se venden a los pobres se generan en régimen de monopolio local y, por tanto, son demasiado caros o tecnológica y ambientalmente deficientes, oscilando el sobreprecio entre 20% para el kilo de arroz y el 3.700% para el metro cúbico de agua en una ciudad como Bombay—, y requiere una redefinición de los modelos de negocio que necesitarán combinar bajo coste, buena calidad, sostenibilidad y beneficios. Las TNC deben prepararse para abordar este nuevo segmento no explorado de un mercado valorado en 1,3 mil billones de \$ corrientes (al tipo de cambio de 2005), que en los próximos cuarenta años crecerá hasta llegar a los 6.000 millones de individuos, y en el que se funcionará según el principio de *bigger is better*⁶⁴.

⁶³ Entrevista con PRAHALAD en abril de 2006 en la página del The William Davidson Institute (www.wdi.iumich.edu). Consultar la lista en www.thinkers50.com.

⁶⁴ PRAHALAD, C.K. y HART, S.L., «The Fortune at the Bottom of the Pyramid», *Strategy + Business Magazine*,

El modelo de negocio de la BOP está inspirado en los *business cases* de algunas empresas pioneras de los países en vías de desarrollo, que han conseguido beneficios y crecimientos espectaculares operando con los pobres según la fórmula *doing well by doing good*. Estas empresas inclusivas han dejado de ver a los pobres como víctimas o como una carga y los ha reconocido como empresarios flexibles y creativos y como clientes valiosos y conscientes. Poniendo a los últimos primero, las empresas inclusivas han partido de la simple idea de que, después de todo, algo tienen que hacer bien las personas que sobreviven con entre 1 y 5 \$ al día. Como señala el WBCSD, «los pobres no quieren caridad. Quieren ser jugadores activos en la economía de mercado. Quieren trabajos, quieren leyes, una señal de bienvenida a la legalidad; quieren capacidad de elegir incluso productos de ocio que algunos observadores externos podrían considerar como lujos»⁶⁵. Experiencias empresariales de éxito con los pobres lo atestiguan. Hindustan Lever, subsidiaria india de Unilever, con la fabricación de detergentes y productos de aseo personal —en los que ha conseguido rentabilidades del 18% que compensan por volumen, con 700 millones de clientes potenciales, las superiores que se obtienen en los segmentos altos, pero muy estrechos, del mercado— y alimentos ha generado un ecosistema empresarial de 80 fábricas, 150 pymes proveedoras que emplean a

26, 2002, pp. 1-2, 5; WBCSD, *Business...* pp. 19-20, 36; UNPD, pp. 7-8; HAMMOND, A.L., *The Next 4 Billion. Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*. WRI / IFC, Washington, 2007, pp. 3-6, 26. Para un excelente resumen de la literatura BOP ver GARDETTI, M.A., «La base de la pirámide y la sustentabilidad empresarial», Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa, Buenos Aires, 2005, pp. 4-7. Los datos de precios en RODRÍGUEZ, M.A.; SÁNCHEZ, P. y RICART, J.E., «La base de la pirámide: la nueva frontera de la responsabilidad corporativa», en *Manual de la empresa responsable*. Cinco Días, Madrid, 2005, p. 168.

⁶⁵ WBCSD, *Business...* p. 76, y para la la filosofía de la empresa inclusiva pp. 14-15 y HART, S.L. y SHARMA, S., pp. 11-12. Sobre los pobres como empresarios y clientes ver UNPD, pp. 8-9; y NELSON, J., *Building...* pp. 40-43.

más de 40.000 personas, 7.250 almacenistas, 12.000 vendedores al por mayor, 300.000 minoristas y 150.000 vendedores a domicilio, cambiando el modelo de negocio global de la propia Unilever, una compañía que espera que la mitad de su facturación provenga de países en desarrollo para 2010. Grameen Bank de Bangladesh (con 3 millones de clientes), AutoBank E de Sudáfrica, y decenas de empresas de microfinanzas en Latinoamérica (que obtienen rentabilidades que triplican las de la banca convencional) están construyendo el poder de compra para la consolidación de estos mercados que se extienden a 65 países y 17 millones de clientes, mediante el apoyo a la creación de microempresas. Grameen Phone, con los móviles de acceso compartido en Bangladesh comprados a crédito por mujeres, ha permitido doblar la renta media anual de las nuevas empresarias que han dado acceso telefónico a 3,5 millones de usuarios en 115.000 pueblos rurales. Al igual que la anterior, Smart Communications, con las tarjetas prepago en Filipinas, permite ahorrar costes de información para la búsqueda de trabajo la consulta de los precios de los productos agrícolas mediante un simple mensaje que supone el 10% del coste de un desplazamiento a una aldea próxima, consiguiendo una penetración de la telefonía móvil que ha pasado del 30% de la población en 2004 al 70% que se espera en 2008, y la creación de oportunidades de negocio para 800.000 microempresarios. El método prepago también ha sido adoptado por Eskom en Sudáfrica para la universalización del suministro de energía eléctrica. Cemex con el proyecto Patrimonio Hoy opera en México con un sistema de clubes de ahorro para el suministro de materiales de construcción que ha logrado reducir los costes de autoconstrucción en un 20% y la duración de la obra en un 80% para más de 150.000 clientes en 18 Estados a lo largo del país, con una previsión de llegar al millón de clientes para 2009. Por su parte, Aspen Pharmacare en Sudáfrica y Cipla en India están trabajando en la provisión de retrovirales genéricos para atender a 1,2 y 5,1 millones

respectivamente de pacientes de SIDA, con beneficios espectaculares (rentabilidades netas del 32 y 17% respectivamente)⁶⁶.

Todas estas empresas han prestado atención al precio-rendimiento de los productos y servicios, así como al diseño de los mismos, con soluciones tecnológicas híbridas —combinando los últimos avances con el uso intensivo de mano de obra de baja cualificación— que tengan en cuenta que la evolución de las prestaciones y funciones de los productos y servicios evolucionará muy rápido por el éxito de los mercados BOP. Los productos y servicios BOP deben ser escalables y poder adquirirse en pequeñas cantidades, deben ser aplicables en diferentes países, culturas e idiomas, y deben ser ambientalmente sostenibles. Las empresas con estrategias BOP tienen que educar a sus clientes en el uso de los productos y servicios, cuyo funcionamiento debe ser simple y operativo en ambientes hostiles; deben cuidar las innovaciones en la distribución (tan críticas como las de producto y proceso) con métodos adaptados a una gran dispersión (sólo en India hay 624.000 pueblos de menos de 5.000 habitantes en un área de 3,2 millones de kilómetros cuadrados, mientras

⁶⁶ Para los estudios de caso ver PRAHALAD, C.K. y HART, S.L., pp. 5-7; HART, S.L. y SHARMA, S., pp. 14-17; BOYER, N., «The Base of Pyramid. Reperceiving Business from the Bottom Up», *Working Paper*, Global Business Network, 2003, pp. 6-7; UNDP, p. 31; JAIN, S.C. y VACHANI, S. (eds.), *Multinational Corporations and Global Poverty Reduction*. Edward Elgar, Cheltenham, 2006, caps. 1 y 6; ANDERSON, J. y BILLOU, N., «Serving de World's Poor: Innovation at the Base of the Economic Pyramid», *Working Paper*, European School of Management and Technology, 2006; MARTIN, R.L. y OSBERG, S., «Social Entrepreneurship. The Case for Definition», *Stanford Social Innovation Review*, spring 2007, p. 35; SEELOS, C. y MAIR, J., «Social Entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor», *Business Horizons*, 48, 2005, p. 243; RODRÍGUEZ, M.A.; SÁNCHEZ, P. y RICART, J.E., pp. 167-177; PETKOSKI, D.; JARVIS, M. y GARZA, G. de la, s/p.; HALL, C. s/p. HAMMOND, A.L. et al., pp. 22-23, 66, 73; y RANGAN, V.K. et al. (eds.), *Business Solutions for the Global Poor. Creating Social and Economic Value*. John Wiley & Sons, San Francisco, 2007, caps. 6, 13, 14, 28.

que en Filipinas el 65% de la población vive en zonas rurales dispersas por más de 7.000 islas). Y finalmente, las TNC con estrategias BOP deben trabajar no sólo con nuevos *stakeholders* principales (agencias de desarrollo, gobiernos y comunidades locales, emprendedores sociales del primer mundo y ONG) sino con los *stakeholders* periféricos (consumidores y empresarios BOP, pero también los sin voz, los débiles, los aislados, los desinteresados e incluso los no humanos, en relación a la biodiversidad) para desarrollar innovaciones subversivas (*disruptive*) a través de la integración competitiva resultante de la integración de esos *stakeholders* del borde. Ello generará enlaces empresariales con los emprendedores sociales y Pymes locales (a las que trasladen su RSC), para construir un verdadero mercado BOP, mediante la generación de poder de compra, la definición de aspiraciones, la mejora en el acceso y el diseño de soluciones locales⁶⁷.

En esta nueva estrategia, las grandes empresas necesitan conseguir la licencia para operar (asegurarse la bienvenida en las

comunidades en las que se vayan a instalar) con el patrocinio de proyectos de cooperación al desarrollo que faciliten el acceso a las infraestructuras de agua potable y electricidad, y a los equipamientos de servicios sanitarios, educativos y de transporte para la población BOP, además de financiar proyectos de cooperación empresarial y microcréditos, y contribuir al fortalecimiento del liderazgo local y la difusión de las TIC⁶⁸. Muchos de los ejemplos arriba mencionados se han desarrollado de acuerdo a esta nueva lógica. Así Cemex ha trabajado con Ashoka, la fundación especializada en el apoyo a los emprendedores sociales, e Hindustan Lever con 350 ONG para el Project Shakti de desarrollo de grupos de autoayuda. En ambos casos, ejecutivos y el personal técnico de las empresas tienen que convivir con los clientes BOP por períodos de entre seis semanas (Hindustan Lever) y año y medio (Cemex) para conocer sus necesidades y problemas cotidianos.

Si las TNC pueden ser correponsables del desarrollo a través de las estrategias BOP de inclusión de los de abajo, ellas mismas están siendo incluidas (inclusión de los de arriba) por las agencias nacionales y multilaterales de desarrollo en la agenda global contra la pobreza y los ODM a través de las APPD. Las APPD son un instrumento de cooperación voluntaria entre el sector público, el privado empresarial y el privado no lucrativo (Tercer sector), que resulta particularmente adecuado en contextos de fallo de mercado y/o de gobernanza y debilidad de infraestructuras para la provisión de bienes y servicios básicos que afectan a la vida digna de las personas. Las APPD implican para las partes compartir riesgos, responsabilidades, recursos, com-

⁶⁷ PRAHALAD, C.K. y HART, S.L., pp. 6, 11; HART, S.L. y SHARMA, S., pp. 8-10; GARDETTI, M.A., pp. 8-11; SIMANIS, E. et al., *Strategic Initiatives at the Base of the Pyramid. A Protocol for Mutual Value Creation*, 2005, p. 4 (www.bop-protocol.org); WBCSD, *Business...* pp. 15, 36-37 y *Doing Business...* *passim*; SEELOS, C. y MAIR, J., p. 245; RODRÍGUEZ, M.A.; SÁNCHEZ, P. y RICART, J.E., pp. 182-184; y «Bottom of the Pyramid (C.K. Prahalad)» en www.12manage.com. Para algunos estudios de caso de TNC con estrategias BOP, ver BOYER, N., pp. 7-8; WBCSD, *Business...* pp. 22-35, 38-51, *From...* pp. 11-14 y *Doing Business...* p. 26; NELSON, J., «Leaving...», p. 5; y RANGAN, V.K. et al. (eds.), caps. 8 (Shell), 12 (Kodak), 17 (Nestlé), 18 (ABN AMRO). Desde 2000, la Universidad de North Carolina cuenta con un BOP Learning Laboratory, cuyo director, Ted London, reflexiona sobre la BOP en una entrevista disponible en topics.developmentgateway.org. Sobre el concepto de emprendedor social, BOYER, N., pp. 10-12; COCHRAN, P.L., pp. 451-452; SELOS, C. y MAIR, J., pp. 243-244; BORSTEIN, D., *Cómo cambiar el mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*. Debate, Madrid, 2006, pp. 170-181, 324-334, 366-371; y MARTIN, R.L. y OSBERG, S., pp. 34-39.

⁶⁸ WBCSD, *Business...* pp. 68-70; VALOR, C., «La contribución...», pp. 10-11; RODRÍGUEZ, M.A.; SÁNCHEZ, P. y RICART, J.E., pp. 172-173, 176-178; HAMMOND, A.L. et al., pp. 6, 10; NELSON, J., *Building...* p. 7. Sobre la licencia para operar ver SELOS, C. y MAIR, J., p. 245; PORTER, M.E. y KRAMER, M.R., p. 4; y NELSON, J., *Building...* p. 9.

petencias, beneficios y la gestión basada en la complementariedad de ventajas comparativas y la distribución equitativa del poder. No se trata de una privatización temporal en la provisión de bienes y servicios, sino de una opción para procurar servicios públicos más rápido, mejor y más barato, que tendrá éxito si proporciona valor añadido para las partes implicadas, éstas tienen competencias complementarias y una cultura de diálogo y los objetivos de la APPD están alineados con los de los socios que la integran⁶⁹. Promovidas de manera pionera por el PNUD y el WBCSD en 1994 y las agencias de cooperación al desarrollo de algunos países de la OCDE (en particular Suiza, Reino Unido, Canadá, Alemania, Holanda, Noruega, Dinamarca, Suecia, Francia y Estados Unidos), la proliferación de las APPD —a partir de iniciativas como Business Partners for Development (1998), las Cumbres del Milenio (2000), Johannesburgo y Monterrey (2002) y el reconocimiento explícito de los partenariados en el Consenso europeo sobre el desarrollo (2006)⁷⁰— ha per-

mitido a muchas empresas impregnarse de la legitimidad (con más participación, consulta y *accountability*) y apropiarse de la prescripción estratégica que proporciona la colaboración con el sector público, así como de la sensibilidad y *know how* en la prestación de servicios sociales a los más pobres en zonas de débil gobernabilidad que aporta el Tercer sector, que sistemáticamente gana la carrera de la confianza frente a las corporaciones, como muestran los datos del Barómetro Edelman⁷¹.

Gracias a estas APPD, las empresas pueden pasar de la vieja RSC a la RSGE, reforzando las condiciones para la buena gobernanza en países donde imperan la corrupción y la fragilidad estatal; pueden acceder a nuevos contratos para la provisión de agua, energía y transporte; pueden innovar con productos y servicios o procesos de producción y distribución orientados al mercado BOP, incluyendo servicios como educación y salud, que en muchos países en vías de desarrollo son en gran medida privados (en salud el 63% casi el doble del 33% de los países de la

⁶⁹ BPD, *Putting Partnering to Work, 1998-2001*. BPD, 2002, s/p.; FOX, T., WARD, H. y HOWARD, B., *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study*. World Bank, Washington, 2002, p. 5; BLAGESCU, M. y YOUNG, J., «Partners and Accountability: Current thinking and approaches among agencies supporting Civil Society Organizations», *ODI Working Paper*, 255, 2005, pp. 2-3; WEF, *Partnering for Success. Business Perspectives on Multistakeholder Partnerships*. WEF / IBLF / Kennedy School of Government, Ginebra, 2005, p. 12; PETKOSKI, D., JARVIS, M. y GARZA, G. de la, s/p.; SACHS, J.D. (dir.), pp. 169-71; WBCSD, *From...* p. 33; NELSON, J., *Building...* p. 135; CASADO, F., «Alianzas público-privadas para el desarrollo», *Documento de Trabajo*, 9, Fundación Carolina, 2007, p. 3; CESCAU, P., «Win-Win-Win: A New Partnership Paradigm», *Compact Quarterly*, 4, 2007, s/p.; ENGEL, E.; FISCHER, R. y GALETOVIC, A., «The Basic Public Finance of Public-Private Partnerships», *Economic Growth Center Discussion Paper*, 957, Yale University, 2007, p. 37-38; y PESSOA, A., «Public-private partnerships in developing countries: Are infrastructures responding to the new ODA strategy?», *Journal of International Economics*, Early View, 2007, s/p. (www.interscience.wiley.com).

⁷⁰ CASADO, F., «Alianzas... pp. 7-8, 10-11, 64-66; COMISIÓN EUROPEA, *European Consensus...* p. 38; BPD

fue una alianza tripartita de 120 organizaciones lideradas por la ONG CIVICUS, el IBLF y el Banco Mundial. Ver BPD, s/p. Para las políticas de APPD de las agencias británica, alemana, sueca y estadounidense ver DFID, *DFID & The private sector. Working with the private sector to eliminate poverty*. DFID, Londres, 2005; NELSON, J., *Building...* pp. 151-152 y GTZ y BERTELSMANN, pp. 20-21, 30-33, 38.

⁷¹ Desde 2005, las ONG generan más confianza que las empresas en Estados Unidos, alcanzando en 2007 la puntuación de 57 sobre 100 frente a 53 de las empresas; en Europa (media de Reino Unido, Francia y Alemania) sucede lo mismo desde 2001, con una puntuación sistemáticamente más baja que en 2007 fue de 47 frente a 34; y las ONG que suscitan más confianza son Amnistía Internacional, Greenpeace y World Wild Fund, obteniendo mayor puntuación en Europa, aunque con tendencia decreciente entre 2001 y 2007, que en Estados Unidos (con tendencia creciente). EDELMAN, *Annual Edelman Trust Barometer 2005*, pp. 6-8, 2006, pp. 5; 2007, pp. 5, 13, 17. La encuesta de Globescan (2005) también muestra la alta confianza que generan las ONG (68%) frente al sector privado empresarial (38%). CASADO, F., *La RSE...* p. 94.

OCDE); y, por supuesto, pueden facilitarse –por la ganancia de legitimidad– la licencia para operar⁷².

En este nuevo campo se está produciendo una rápida aproximación entre las principales ONG –que operan como verdaderas multinacionales y están adoptando enfoques de mercado para alcanzar sus objetivos– y las TNC. Las ONG en conjunto gestionan el 15% de la AOD y las acreditadas ante la ONU han pasado de 700 en 1992 a más de 3.000 en 2007, siendo el sector no lucrativo la octava economía del mundo. Las grandes ONG y las TNC están convergiendo en áreas como la creación de valor, la gestión de los *stakeholders*, la estructura organizativa, la movilización del capital y la *accountability* (transparencia y rendición de cuentas, con el hito de la Carta Internacional de *Accountability* de las ONG de junio de 2006, firmada por 11 de las mayores). Ambos mundos empiezan a hablar el lenguaje común que propone Naciones Unidas y a buscar objetivos también comunes, pasando las ONG de la cultura de la confrontación a la de la comunicación, consulta y cooperación con las empresas, que son cada vez más conscientes de ser parte de la solución al reto de la pobreza global si toman en consideración a estos nuevos *stakeholders*⁷³.

⁷² BESLEY, T. y GHATAK, M., «Public-Private Partnerships for the Provision of Public Goods: Theory and an Application to NGOs», *Development Economics Discussion Paper*, 17, LSE, 1999, pp. 22-23; BPD, s/p.; PRAHALAD, C.K. y HART, S.L., pp. 11-14; WBCSD, *Business...* pp. 16, 20, 68-71 y *From...* p. 32; UNPD, p. 8; SACHS, J.D. (dir.), p. 171 y SACHS, J.D., s/p.; WEF, pp. 6, NELSON, J., «Leveraging...», pp. 11-12; UN GLOBAL COMPACT, *Business guide to partnering with NGOs and the United Nations*. Dalberg Global Development Advisors, New York, 2007, p. 4; y NELSON, J., *Building...* pp. 10, 33, 59-60, 76-77, 137.

⁷³ BOYER, N., p. 5; UN GLOBAL COMPACT, p. 3; AUSTIN, J.E. et al., «Capitalizing on Convergence», *Stanford Social Innovation Review*, winter 2007, pp. 24 y ss.; GTZ y BETERLSMANN, *The CSR Navigator. Public Policies in Africa, the Americas, Asia and Europe*. Bertelsmann Stiftung / GTZ, Gütersloh, 2007, p. 5; y NELSON, J., «The Operation of Non-Governmental Organizations (NGOs)

Las APPD no están exentas de problemas, entre otros la falta de cultura empresarial de los gobiernos y el Tercer sector, la dificultad de las compañías para identificar actores sociales apropiados y modelos de asociación de éxito, y la insuficiente participación en la toma de decisiones de los beneficiarios. Todo ello provoca elevados costes de transacción a lo largo del proceso de exploración, construcción, funcionamiento y liquidación de la APPD, y puede generar frustración por exceso de expectativas y problemas de sostenibilidad. Ante ello, las recomendaciones básicas, partiendo del necesario compromiso de las competencias duras de la organización con la APPD, son invertir tiempo y recursos en la definición de objetivos, metas e indicadores de resultado, y en la estructura de decisión y comunicación, especificando de manera precisa funciones y responsabilidades y cuáles han de ser los beneficios para las partes; invertir tiempo y recursos también en la generación de confianza entre los socios, intentando entender su distinta cultura de decisión y organización (burocrática y legalista en gobiernos, deliberativa y asamblearia en Tercer sector), sin descuidar el necesario

in a World of Corporate Social and Other Codes of Conduct», *CSRI Working Paper*, 34, Harvard University, 2007, pp. 8, 23-26. Los datos sobre las ONG en CASADO, F., «Alianzas...», p. 28; y NELSON, J., «The Operation...», p. 3, que reproduce la Carta Internacional (p. 34), a la que se habían adherido hasta enero de 2008 seis nuevas organizaciones (www.ingoaccountabilitycharter.org). En una encuesta llevada a cabo entre 20.000 empresas de todo el mundo durante 2006 a instancias de la ONU, el 73% de los ejecutivos que contestaron de un total de 865, afirmaron que las APPD serán muy o extremadamente importantes para su empresa en los próximos tres años y el 61% para el mercado en general. De las empresas participantes en la Iniciativa de Ciudadanía Corporativa Global del WEF, el 75% expresaron en 2004 que su compromiso para participar en APPD estaba motivado en los «valores, principios, políticas y tradiciones propias» de las respectivas compañías. UN GLOBAL COMPACT, p. 7; WEF, p. 14; El CEO Survey de 2003 daba un 83% de encuestados a favor de la cooperación entre las compañías y los gobiernos para alcanzar el desarrollo global y la sostenibilidad. PWC, *6th...* p. 29.

liderazgo (la existencia de un campeón interno) y la intermediación interna y externa; y practicar la triple *accountability* (de los socios con sus *stakeholders* hacia arriba y hacia abajo, de los socios entre sí u horizontalmente, y de la APPD con sus *stakeholders*)⁷⁴.

CONSIDERACIONES FINALES: ESPAÑA, ¿NON PLUS ULTRA?

¿Qué están haciendo nuestras empresas y el Gobierno en este contexto de globalización de las oportunidades y las responsabilidades? Las buenas noticias tienen que ver con la elevada participación de las empresas españolas en el Pacto Mundial (casi el 10% del total, siendo España el primer país del mundo por número de empresas firmantes, 479 a enero de 2008) y su intensiva utilización del estándar del Global Reporting Initiative (casi la quinta parte de las empresas que presentan memorias GRI y un 78% del total mundial con memorias certificadas por el propio GRI a finales de 2007), además de la creación de la Mesa Cuadrada (2002) –integrada por las empresas, ONG, e instituciones educativas y públicas– y de ASEPAM (2004)⁷⁵. También con el desarrollo de estrategias BOP y planes de auténtica RSGE, entre las que se pueden citar el Laboratorio de Aprendizaje de la Base de la Pirámide del IESE (2005) y los programas de varias TNC españolas⁷⁶ a nivel global

y en América Latina. Un mercado BOP de 509 billones de \$ y 360 millones de personas, en el que sería necesario enganchar a las Pymes a la cultura de la RSC, mediante *clusters* de responsabilidad y APPD con nuestras TNC desempeñando un activismo crucial para mejorar la productividad, dada su importante presencia en la región⁷⁷.

Asimismo, el *Plan Director de la Cooperación Española*, 2005-2008 reconoce el papel del sector privado en la reducción de la pobreza, enlazando «los principios de la RSC» con los «partenariados del sector público-sector privado», donde propone iniciativas piloto (pp. 57, 60, 109), mientras el *Informe del Congreso de los Diputados para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas* (2006) propone «promover Alianzas Público Privadas para el desarrollo vinculadas a la agenda de la RSC y los Objetivos del Milenio» (p. 265). Existen, además, diversas fundaciones privadas como Fundación Empresa y Sociedad (1995), Fundación Entorno (1995), Forética (1999), Foro de Reputación Corporativa (2002), Club de Excelencia en Sostenibilidad (2003), y de inspiración pública (Fundación Carolina, 2000 y Fundación Ecología y Desarrollo, 2005) que comparten, con diversos matices, esta misma filosofía⁷⁸.

⁷⁴ WORLD BANK, pp. 16-17; BLAGESCU, M. y YOUNG, J., pp. 4-6; UN GLOBAL COMPACT, p. 5; LOZANO, J.M., p. 53; CASADO, F., «Alianzas...», pp. 11-12, 31; WEF, pp. 12, 40, 42; NELSON, J., «The Operation...», p. 16, «The Future of Partnerships», *Compact Quarterly*, 4, 2007, s/p. y *Building...* pp. 11, 142-144.

⁷⁵ La trayectoria histórica de las inscripciones de empresas españolas en el PM ha sido fulgurante (los datos son a 31 de diciembre de cada año): 1 (2001), 81 (2002), 129 (2003), 174 (2004), 276 (2005), 366 (2006) y 472 (2007). Los datos del Pacto Mundial en www.unglobalcompact.org y los de GRI en www.globalreporting.org. Sobre la Mesa Cuadrada y ASEPAM ver JIMÉNEZ, J.C., pp. 51-57.

⁷⁶ Para Inditex y Eroski ver CHÉRCOLES, J., «La influencia de Amartya Sen en los principios que definen la

estrategia de Responsabilidad Corporativa de Inditex», *Revista APD*, 212, 2006, pp. 62-67; y FERNÁNDEZ GAGO, R., pp. 184-186, 193-194. Los estudios sobre Repsol y Telefónica en *II Conferencia España-Iberoamérica de Responsabilidad Social de las Empresas*, Fundación Carolina, 2007; y los de Agbar y Gas Natural en RANGAN, V.K. et al., caps. 9 y 10.

⁷⁷ HAMMOND, A.L. et al., p. 19; PETKOSKI, D., JARVIS, M. y GARZA, G. de la, s/p.; *Accountability*, pp. 18-19. Sobre el papel de nuestras empresas en América Latina (donde son responsables de 300.000 empleos directos) ver SANTISO, J., «Multinacionales y Alianzas para el Desarrollo en América Latina» y BEATO, P., «Alianzas para el desarrollo en la región de América Latina», ambos en *II Conferencia España-Iberoamérica de Responsabilidad Social de las Empresas*, Fundación Carolina, 2007.

⁷⁸ «La Fundación Carolina y la Responsabilidad Social. Un compromiso responsable de la sociedad», en

Las malas noticias son, en cambio, la falta de políticas concretas y de la arquitectura institucional para poder llevar a cabo APPD, que hagan efectiva nuestra RSGE como factor de competitividad y de corresponsabilidad de las empresas en el desarrollo. El mejor resumen de estas carencias es el puesto 29 de 108 países que ocupa España en el RCI, lo que está muy por debajo de la posición que le corresponde como séptima economía y donante de AOD mundiales. Nuestro lugar tendría que estar dentro del grupo de países innovadores y no del meramente asertivos en el que Accountability sitúa a España. No es casualidad que el Punto Nacional de Contacto de la OCDE carezca aquí de competencias, estructura, presupuesto y relevancia política. España padece, en este sentido, los desacoplamientos característicos de la distinta cultura de toma de decisiones de los actores que intervienen en las APPD, pero sólo en lo que se refiere a ONG y sector público⁷⁹. Porque las empresas españolas no han sido lentas para moverse hasta el punto en que hay que tomar la decisión (quizá por la rapidísima conversión en TNC de las grandes empresas nacionales), y cuando lo han hecho⁸⁰ entonces

su acción ha sido instantánea. En cambio, el Tercer sector ha sido muy demandante para llegar al punto de toma de decisión (desde 2001 existe un *Documento de conclusiones* del Grupo de Trabajo de la CONGDE, Relaciones ONGD-Empresas), pero desde entonces se ha mostrado lento, debido al proceso deliberativo que lo caracteriza y porque sigue dependiendo excesivamente del Estado (en 2006, sólo el 5% de los ingresos de las ONG españolas procedían de empresas, frente al 33% que suponían las aportaciones públicas, y sólo un 26% afirmaba relacionarse con empresas)⁸¹. El sector público, por su parte, fue rápido a la hora de involucrarse en la toma de decisiones (como se deduce del *Plan Director*), pero en el momento de la verdad el proceso burocrático –con tres grupos de trabajo, la Subcomisión del Congreso de los Diputados para el Fomento de la RSE, el Foro de Expertos en RSE a iniciativa del MTAS, y la Mesa de Diálogo Social sobre RSC auspiciada por el Gobierno– ha resultado paralizante (los tres foros, tras cuatro años de debate, han concluido en crear un Consejo Estatal sobre RSE, que efectivamente se ha institucionalizado en febrero de este año... para seguir estudiando el tema), aún cuando hay un compromiso fuerte en los principios y los fondos están técnicamente disponibles.

JÁUREGUI, R. (coord.), *Responsabilidad Social de las Empresas. Una mirada desde España hacia América Latina*. Fundación Carolina / CeALCI, Madrid, 2007, pp. 111-130.

⁷⁹ WEF, pp. 37-38. Sobre los otros puntos, Accountability, p. 143; y ABINZANO, J., p. 80.

⁸⁰ En 2004, una encuesta de Forética daba las claves del grado de maduración de la RSC entre las empresas españolas: un 49% consideraban las prácticas de RSC relevantes para el éxito de su negocio, aumentando estos porcentajes al 62% entre las cotizadas y 81% entre las del IBEX 35. Dos años más tarde el porcentaje general había subido ya al 67% en coherencia con la elevada proporción de consumidores dispuestos a penalizar a empresas irresponsables dejando de consumir sus productos (90%) o a premiar las responsables pagando un poco más (61%). Ver URCELAY, J., pp. 71-73. En 2007, la encuesta del Club de Excelencia en Sostenibilidad (CES) ofrecía un grado de implantación de la RSC del 73% entre 100 grandes empresas, «no demasiado diferente a la de otros países de nuestro entorno socioeconómico», siendo para las empresas líderes «un tema estratégico».

CES, *Estudio Multisectorial sobre el Estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España*. CES / MTAS, Madrid, 2007, p. 66.

⁸¹ Los datos proceden del informe anual de la Fundación Encuentro y están comentados en CÓRDOBA, A., *El corazón de las empresas. Responsabilidad social corporativa y conciliación de la vida profesional y personal*. ESIC, Madrid, 2007, p. 234. El documento de la CONGDE de 2002 afirma que «la búsqueda de alianzas y el trabajo conjunto entre empresas y ONGD puede realizar una aportación relevante al desarrollo» cuando aquellas «tienen una actuación socialmente responsable» (www.congde.org). Las ONG también participan en el Observatorio de RSC (2005) en colaboración con CC.OO. si bien la relación de los sindicatos con la RSC, y la relación entre ONG y sindicatos así como entre los propios sindicatos acerca de la RSC resulta claramente problemática, como pone de manifiesto JIMÉNEZ, J.C., pp. 99-100, 147-150.

El caso es que nuestras TNC, tras un período relativamente breve de maduración, quieren involucrarse más en la agenda global y lo harán —lo están haciendo, con el BID por ejemplo— con o sin el acompañamiento del sector público español, que, de momento no cuenta con una unidad responsable para hacer lo que tiene que hacer: ser prescriptor estratégico y disminuir los elevados costes de transacción a lo largo del proceso de exploración, construcción y funcionamiento de las APPD (papel facilitador). El Gobierno se mostró muy tempranamente favorable a la RSGE y las APPD, anunciando, además, la adopción de una «Estrategia de Promoción del Tejido Económico y Empresarial» (*Plan Anual de la Cooperación Internacional* 2005, p. 56) que a día de hoy sigue inédita⁸²; y, tras dos años de proceso de reforma de la AECEI, el decreto de creación de la nueva AECID (RD 1403/2007 de 26 de octubre), aunque habla de promover el objetivo de la cooperación al desarrollo entre las empresas (a las que se hace una sola mención en todo el texto), no cuenta —pese al anuncio de la propia Secretaria de Estado— con un sistema de ventanilla única para atenderlas ni promover APPD, que ni siquiera son mencionadas en el texto del decreto, cuando, en cambio, éste consolida un Departamento de ONGD dentro de la Dirección General de cooperación sectorial multilateral⁸³. La patro-

nal, por su parte, tampoco lidera el proceso a la vista de su actitud de boicot al Foro de Expertos y el Consejo Estatal hasta el último minuto, y de sus inconcretas declaraciones programáticas⁸⁴.

Por su parte, los documentos del entorno de la AECID que están circulando resultan tan incipientes como decepcionantes, máxime cuando existen propuestas concretas de gran calado como crear un fondo de inversiones en América Latina entre la cooperación española y nuestros dos grandes bancos, siguiendo el modelo del Emerging Africa Infrastructure Fund de la DFID, o desarrollar alianzas público privadas también en esta región con los bancos (donde la inversión española representa el 35% de las líneas de crédito consolidadas) y Telefónica para impulsar las microfinanzas, la banca móvil y la canalización de las remesas (un 70% de las cuales siguen sin estar bancarizadas)⁸⁵. En el primero de los trabajos, Fernando Mudarra, asesor de AECID para la elaboración de la «Estrategia de Promoción del Tejido Económico y Empresarial», considera que la cooperación empresarial al desarrollo debe ir ligada a un concepto de RSC que desde luego nada tiene que ver con el estratégico ni con el que promueven las agencias nacionales de desarrollo punteras en este ámbito como la

⁸² A 30 de mayo de 2008. En febrero de este año se presentaron en Madrid las estrategias sectoriales concluidas, entre las cuales no estaba la citada. El autor tuvo la oportunidad de asistir entonces a un taller de discusión sobre la estrategia de «Promoción del Tejido Económico y Empresarial». El documento presentado hace algunas referencias a la RSE/RSC, pero ninguna a las APPD, y, aunque se explaya en el papel de las ONGD, apenas concreta el de las empresas en la cooperación.

⁸³ Posteriormente a la aceptación de este artículo han aparecido dos trabajos clave que señalan esta carencia fundamental. Ver, MATAIX, C. et al., «Cooperación para el desarrollo y alianzas público-privadas. Experiencias internacionales y recomendaciones para el caso español», *Documentación de Trabajo*, 20, Fundación Carolina, 2008, pp. 61, 72; y CASADO, F., «Las alianzas para el desarrollo a través de una gestión para resultados: retos y oportunidades para la cooperación españo-

la», *Documento de Trabajo* 22/2008, Fundación Alternativas, 2008, pp. 9-10.

⁸⁴ Ver los artículos de PAJÍN, L., «Una nueva etapa en la cooperación española al desarrollo» y del Director de Relaciones Internacionales de CEOE, LACASA, J.M., «La globalización, la cooperación al desarrollo y el sector privado», ambos en IGLESIA-CARUNCHO, M. (coord.), *Avances y retos de la cooperación española. Reflexiones para una década*. Fundación Carolina / Siglo XXI, Madrid, 2007, pp. xxxviii, 473-482. Las actuaciones de Unión Fenosa con el BID se pueden ver en PÉREZ-TORREBLANCA, E.V., «Imaginar negocios inimaginables: la contribución de las empresas al desarrollo de oportunidades económicas para micro y pequeños empresarios en América Latina y el Caribe», *Revista APD*, 212, 2006, pp. 55-57.

⁸⁵ La propuesta del fondo se encuentra en SANTISO, J., s/p.

GTZ («necesitaremos un sector empresarial comprometido y consciente de su papel y de sus responsabilidades, que sepa comprender que la cooperación para el desarrollo no puede convertirse en una política que favorece la inversión española en el exterior»). Según este autor, «es preciso seguir explorando las posibilidades que ofrecen las APPD», pero se remite cualquier acción concreta a un incierto horizonte temporal (habrá que «seguir avanzando en esa línea» y destinando «recursos a la investigación, a la evaluación, a la formación, al diseño estratégico y metodológico, y a la reflexión conjunta» en el próximo Plan Director 2009-2012). Por su parte, el panel presentado por Christian Freres, en el *II Taller de Empresas del Patronato de la Fundación Carolina* (noviembre de 2007), trasluce igual desconfianza hacia el papel de las empresas, a pesar de que se afirme, por parte de este consultor de la AECID, que la colaboración con éstas es un mandato institucional y forme parte de una filosofía general de colaboración entre el sector público y el privado. Así, el enfoque que se predica para la AECID se describe como: «pragmático y selectivo», valorando cada oportunidad «con cuidado»; «gradual», «construyendo capacidad propia para llevar a cabo alianzas efectivas»; y «reactivo y pro-activo» [sic], afirmando que «hay que saber atender demandas de empresas pero también generar ideas propias que puedan atraerlas»⁸⁶. Finalmente, la Dirección General de Cooperación con América Latina y el Caribe de la propia AECID distribuyó internamente un documento de referencia sobre APPD (fechado en 20 de febrero de 2008), en el que se concluye que «más a largo plazo [se] debería crear una unidad responsable de promover las alianzas para el desarrollo en la AECID». Entre tanto (en un plazo que desconocemos), se insiste en hacer pasar

a las empresas por la misma ventanilla de las ONGD (que actuarían como «fuente de ideas... y puente entre el gobierno y la empresa española o latinoamericana») hasta que aquellas alcancen una madurez que todavía no se les supone («con el tiempo y la experiencia se logrará que sea la propia empresa la que proponga ideas y solicite directamente la alianza con el sector público»)⁸⁷.

La pregunta es cuándo sucedera todo esto y, sobre todo, cómo se construirá la capacidad a la que se refiere Freres, que tiene que ser por definición polivalente y polifacética⁸⁸, y cómo se atenderán las demandas empresariales y generarán ideas atractivas dados los recursos humanos disponibles de la AECID. Sin olvidar lo más importante: cómo se integrará la RSGE de nuestras TNC en un sistema de cooperación que tiene que entender que «será necesario aprender de y trabajar con millones de hombres, mujeres y jóvenes que viven y trabajan en comunidades rurales y urbanas de renta baja, muchos de los cuales son empresarios autoempleados que no están pidiendo caridad sino buscando una oportunidad»⁸⁹.

⁸⁷ AECID, *Documento de referencia para la sesión informativa sobre las alianzas público-privadas para el desarrollo de América Latina*. Dirección General de Cooperación con América Latina y el Caribe, 2008. En el documento se anota que «no es un texto oficial de la AECID», sino un «borrador» y «herramienta informativa».

⁸⁸ La lista de habilidades y competencias para dirigir las APPD según el WEF incluye las siguientes: «sensibilidad cultural, transparencia, creatividad, flexibilidad, compromiso, diplomacia, paciencia, empatía, habilidades de negociación, mediación y facilitación, capacidad analítica, orientación a resultados, análisis de riesgos, mentalidad cooperativa, pensamiento estratégico, comunicación interpersonal, gestión de proyecto, habilidad para afrontar problemas no convencionales, *coaching* y capacidad de construcción de habilidades, y un amplio entendimiento de la política, de cuestiones globales y medioambientales». WEF, p. 38.

⁸⁹ NELSON, J., *Building...* p. 38.

⁸⁶ MUDARRA, F., «La cooperación española en el ámbito económico-productivo», en IGLESIA-CARUNCHO, M. (coord.), pp. 293-295. FRERES, C., «La AEI y las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo de América Latina», 2007 (www.fundacioncarolina.es).

BIBLIOGRAFÍA

- ABINZANO, J., «El estado de la cuestión. Iniciativas institucionales en el mundo, en España y en la UE», en VV.AA., *La Responsabilidad Social de las Empresas. Miradas desde la izquierda*. Fundación Jaime Vera, Madrid, 2007, pp. 57-90.
- ACCOUNTABILITY, *The State of Responsible Competitiveness 2007. Making sustainable development counts in global markets*. Accountability, Londres, 2007.
- AECID, *Documento de referencia para la sección informativa sobre las alianzas público-privadas par el desarrollo en América Latina*, Dirección General de Cooperación con América Latina y el Caribe, 2008.
- AMESHI, K.M. y ADI, B., «Reconstructing the corporate social responsibility construct in *Utlish*», *ICCSR Research Paper*, 37, Nottingham University, 2006.
- ANDERSON, J. y BILLOU, N., «Serving de World's Poor: Innovation at the Base of the Economic Pyramid», *Working Paper*, European School of Management and Technology, 2006.
- ARRIETA, B. y CRUZ, C. de la, *La dimensión ética de la responsabilidad social*. Universidad de Deusto, Bilbao, 2005.
- ASONGU, J.J., «The History of Corporate Social Responsibility», *Journal of Business and Public Policy*, 1 (2), 2007, pp. 1-18.
- AUSTIN, J.E. et al., «Capitalizing on Convergence», *Stanford Social Innovation Review*, winter 2007, pp. 24-31.
- BANURI, T. y SPANGER-SIEGFRIED, E., «The Global Compact and the Human Economy», *Journal of Human Development*, 2 (1), 2001, pp. 7-17.
- BARRY, N.M., «Do Corporations Have Any Responsibility Beyond Making a Profit?», *Journal of Markets & Morality*, 3 (1), 2000, pp. 100-107.
- BEARDSLEY, S.C. et al., «A New Era for Business», *Stanford Social Innovation Review*, summer 2007, pp. 57-63.
- BEATO, P., «Alianzas para el desarrollo en la región de América Latina», ambos en *II Conferencia España-Iberoamérica de Responsabilidad Social de las Empresas*, Fundación Carolina, 2007.
- BECCHETTI, L. y ROSATI, F.C., «Global Social Preferences and the Demand for Socially Responsible Products: Empirical Evidence from a Pilot Study on Fair Trade Consumers», *The World Economy*, 30 (5), 2007, pp. 807-836.
- BECK, U., *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Paidós, Barcelona, 1998.
- BERMAN, J. et al., *Race to the Top: Attracting and Enabling Global Sustainable Business*. World Bank / IFC, Washington, 2003.
- BESLEY, T. y GHATAK, M., «Public-Private Partnerships for the Provision of Public Goods: Theory and an Application to NGOs», *Development Economics Discussion Paper*, 17, LSE, 1999.
- BHAGWATI, J., «Why Multinational Help Reduce Poverty», *The World Economy*, 30 (2), 2007, pp. 211-228.
- BLAGESCU, M. y YOUNG, J., «Parterns and Accountability: Current thinking and approaches among agencies supporting Civil Society Organizations», *ODI Working Paper*, 255, 2005.
- BORSTEIN, D., *Cómo cambiar el mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*. Debate, Madrid, 2006.
- BOWEN, H., *Social Responsibilities of the Businessmen*. Harper & Row, New York, 1953.
- BOYER, N., «The Base of Pyramid. Reperceiving Business from the Bottom Up», *Working Paper*, Global Business Network, 2003.
- BPD, *Putting Partnering to Work, 1998-2001*. BPD, 2002.
- BRAMMER, S.J. y PAVELIN, S., «Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit», *Journal of Management Studies*, 43 (3), 2006, pp. 435-455.
- CANNON, T., *La responsabilidad social de la empresa. Respuesta a los nuevos retos sociales, económicos, legales, éticos y de medio ambiente*. Folio, Barcelona, 1992.
- CARROLL, A.B., «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», *The Academy of Management Review*, 4 (4), 1979, pp. 497-505.
- «The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», *Business Horizons*, 34 (4), 1991, pp. 39-48.

- «Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct», *Business and Society*, 38 (3), 1999, pp. 268-295.
- y BEILER, G.W., «Landmarks in the Evolution of the Social Audit», *The Academy of Management Journal*, 18 (3), 1975, pp. 589-599.
- CASADO, F., *La RSE ante el espejo. Carencias, complejos y expectativas de la empresa responsable en el siglo XXI*. Prensas Universitarias de Zaragoza, Zaragoza, 2006.
- «Alianzas público-privadas para el desarrollo», *Documento de Trabajo*, 9, Fundación Carolina, 2007.
- «Las alianzas para el desarrollo a través de una gestión para resultados: retos y oportunidades para la cooperación española», *Documento de Trabajo* 22/2008, Fundación Alternativas, 2008.
- CED, *Social Responsibilities of Business Corporations*. CED, New York, 1971.
- CES, *Estudio multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España*. CES / MTAS, Madrid, 2007.
- CESCAU, P., «Win-Win-Win: A New Partnership Paradigm», *Compact Quarterly*, 4, 2007.
- CHAMBERLEIN, J., *Las raíces del capitalismo*. Folio, Barcelona, [1959], 1996.
- CHÉRCOLES, J., «La influencia de Amartya Sen en los principios que definen la estrategia de Responsabilidad Corporativa de Inditex», *Revista APD*, 212, 2006, pp. 62-67.
- CLARK, J.M., «The changing basis for economic responsibility», *The Journal of Political Economy*, 24 (3), 1916, pp. 209-229.
- CLARKSON, M.B.E., «A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance», *The Academy of Management Review*, 20 (1), 1985, 92-117.
- CMAC, *The social responsibility of corporations*. Corporations and Market Advisory Committee, Sidney, 2006.
- COCHRAN, P.L., «The evolution of corporate social responsibility», *Business Horizons*, 50 (6), 2007, pp. 449-454.
- COMISIÓN EUROPEA, *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, 2001.
- *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, 2002.
- *European Consensus on Development*, 2006.
- *Comunicación de la Comisión. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas*, 2006.
- CÓRDOBA, A., *El corazón de las empresas. Responsabilidad social corporativa y conciliación de la vida profesional y personal*. ESIC, Madrid, 2007.
- CORRAL, A. et al., *Contribución de las empresas al Desarrollo de Latinoamérica*. BID, New York, 2006.
- CROOK, C., «The Good Company», *The Economist*, 22 de junio, 2005.
- CUESTA, M. de la, «El por qué de la responsabilidad social corporativa», *Boletín Económico de ICE*, 2813, 2004, pp. 45-58.
- , VALOR, C. y KREISLER, I., «Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa», *Boletín Económico de ICE*, 2779, 2003, pp. 9-20.
- DAVIS, G.F.; WHITMAN, M.V.N. y ZALD, M.N., «The Responsibility Paradox», *Stanford Social Innovation Review*, winter 2008, pp. 30-37.
- DAVIS, K., «Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities», *California Management Review*, 2 (3), 1960, pp. 70-76.
- «The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities», *The Academy of Management Journal*, 16 (2), 1973, pp. 312-322.
- «Social Responsibility in Inevitable», *California Management Review*, 19 (1), 1976, pp. 14-20.
- DFID, *DFID & The private sector. Working with the private sector to eliminate poverty*. DFID, Londres, 2005.
- DOANE, B., «The Myth of CSR», *Stanford Social Innovation Review*, fall 2005, pp. 23-29.
- DODD, E.M., «From whom are corporate managers trustees?», *Harvard Law Review*, 45 (7), 1932, pp. 1145-1163.
- DOH, J.D. y GUAY, R., «Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Sta-

- keholder Perspective», *Journal of Management Studies*, 43 (1), 2006, pp. 47-73.
- DOMÍNGUEZ, R., «El papel de las empresas en la cooperación al desarrollo», *Boletín bimestral de la Fundación Carolina*, 10, 2007, pp. 2-3.
- «Responsabilidad Social Corporativa y Objetivos de Desarrollo del Milenio», 2006 (www.ciberroamericana.unican.es).
- DRUCKER, P.F., «The New Meaning of Corporate Social Responsibility», *California Management Review*, 26 (2), 1984, pp. 53-63.
- *Drucker esencial. Los desafíos del mundo sin fronteras*. Edhasa, Barcelona, 2003.
- EDELMAN, *Annual Edelman Trust Barometer 2005, 2006, 2007*.
- EDMUNDS, S.W., «Unifying Concepts in Social Responsibility», *The Academy of Management Review*, 2 (1), 1977, pp. 38-45.
- EIU, *The importance of corporate responsibility*. Intelligence Unit, 2005.
- ELKINS, A., «Toward a Positive Theory of Corporate Social Involvement», *The Academy of Management Review*, 2 (1), 1977, pp. 128-133.
- ENGEL, E.; FISCHER, R. y GALETOVIC, A., «The Basic Public Finance of Public-Private Partnerships», *Economic Growth Center Discussion Paper*, 957, Yale University, 2007.
- ENGELS, F., *Del socialismo utópico al socialismo científico*. Progreso, Moscú, [1892], s.f.
- FALCK, O. y HEBLICH, S., «Corporate social responsibility: Doing well by doing good», *Business Horizons*, 50 (3), 2007, 247-254.
- FERNÁNDEZ GAGO, R., *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Thomson, Madrid, 2005.
- FERRIGNO, R., «European CSR approach a good model for US firms», *PRWeek US*, 2005 (www.prweekus.com).
- FOMBRUN, C., *Reputation: Realizing Value From the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- FOX, T.; WARD, H. y HOWARD, B., *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study*. World Bank, Washington, 2002.
- FREEMAN, R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston, 1984.
- y LIEDTKA, J., «Corporate social responsibility: A critical approach», *Business Horizons*, 34 (4), 1991, pp. 92-98.
- FRERES, C., «La AECI y las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo de América Latina», 2007 (www.fundacioncarolina.es).
- FRIEDMAN, M., *Capitalismo y libertad*. Rialp, Madrid [1962], 1966.
- «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits», *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre de 1970.
- GALÁN, J.I., «Review Essay. Corporate Social Responsibility and Strategic Management», *Journal of Management Studies*, 43 (7), 2006, pp. 1629-1641.
- GARDETTI, M.A., «La base de la pirámide y la sustentabilidad empresarial», Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa, Buenos Aires, 2005.
- GINER, S., *Historia del pensamiento social*. Ariel, Barcelona, 1982.
- GRANDA, G., «La Alianza Europea por la RSE», ambos en GRANDA, G. (dir.), 2006, pp. 165-172.
- (dir.), *Gestión y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial: claves para un desarrollo competitivo y sostenible*. Cinca, Madrid, 2006.
- GTZ y BETERLSMANN, *The CSR Navigator. Public Policies in Africa, the Americas, Asia and Europe*. Bertelsmann Stiftung / GTZ, Gütersloh, 2007.
- HALL, C., «Are Emerging Market TNCs Sensitive to Corporate Responsibility Issues?», *Compact Quarterly*, 3, 2006.
- HAMMOND, A.L., *The Next 4 Billion. Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*. WRI / IFC, Washington, 2007.
- HART, S.L. y SHARMA, S., «Engaging fringe stakeholders for competitive imagination», *Academy of Management Executive*, 18 (1), 2004, pp. 7-18.
- HEALD, M., «Business Thought in the Twenties: Social Responsibility», *American Quarterly*, 13 (2-1), 1957, pp. 126-139.

- «Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea», *Business History Review*, 31 (4), 195, pp. 375-384.
- IGLESIA-CARUNCHO, M. (coord.), *Avances y retos de la cooperación española. Reflexiones para una década*. Fundación Carolina / Siglo XXI, Madrid, 2007.
- INSTITUTO ETHOS, *Business Commitment to the Millennium Goals*, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Sao Paulo, 2004.
- JAIN, S.C. y VACHANI, S. (eds.), *Multinational Corporations and Global Poverty Reduction*. Edward Elgar, Cheltenham, 2006.
- JAIN, S. et al., «An analytical study on social responsibility performance evaluation as an accounting measure of management efficiency», *AI & Society*, 21, 2007, pp. 251-266.
- JÁUREGUI, R. (coord.), *Responsabilidad Social de las Empresas. Una mirada desde España hacia América Latina*. Fundación Carolina / CeALCI, Madrid, 2007.
- JIMÉNEZ, J.C., *La Responsabilidad Social de las Empresas. Una perspectiva sindical*, Altabán, Albacete, 2007.
- KATSOULAKOS, P. et al., «A Historic Perspective on the CSR Movement», *CSRQuest Sustainability Framework*, 2004.
- KAYSEN, K., «The social significance of modern corporation», *American Economic Review*, 47 (2), 1957, pp. 311-319.
- KOLK, A. y VAN TULDER, R., «Poverty Alleviation as Business Strategy? Evaluation Commitments of Frontrunner Multinational Corporations», *World Development*, 34 (5), 2006, pp. 789-801.
- KRAMER, M. y KANIA, J., «Game Changing CSR», *CSRI Working Paper*, 18, Harvard University, 2006.
- KREPS, T., *Measurement of the Social Performance of Business*. US Printing Office, Washington, 1940.
- «Measurement of the Social Performance of Business», *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 343, septiembre 1962, pp. 20-31.
- KYTLE, B. y RUGGIE, J.G., «Corporate Social Responsibility as Risk Management. A Model for Multinationals», *CSRI Working Paper*, 10, Harvard University, 2005.
- LACASA, J.M., «La globalización, la cooperación al desarrollo y el sector privado», en IGLESIA-CARUNCHO, M. (coord.), 2007, pp. 473-482.
- LAFUENTE, A. et al., «Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas», *Documento de Trabajo*, 3, Fundación Alternativas, 2003.
- LEVITT, T., «The Dangers of Social Responsibility», *Harvard Business Review*, 36 (1), 1958, pp. 41-50.
- LICHTHEIM, G., *Breve historia del socialismo*. Alianza, Madrid, 1975.
- LOZANO, J.M., «De la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) a la Empresa Responsable y Sostenible (ERS)», *Papeles de Economía Española*, 108, 2005, pp. 40-62.
- MARTIN, R.L. y OSBERG, S., «Social Entrepreneurship. The Case for Definition», *Stanford Social Innovation Review*, spring 2007, pp. 28-39.
- MATAIX, C. et al., «Cooperación para el desarrollo y alianzas público-privadas. Experiencias internacionales y recomendaciones para el caso español», *Documento de Trabajo*, 20, Fundación Carolina, 2008.
- MATTEN, D. y CRANE, A., «Corporate Citizenship: Towards a extended theoretical conceptualization», *ICCSR Research Paper*, 4, Nottingham University, 2003.
- McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D.S. y WRIGHT, P.M., «Corporate Social Responsibility: Strategic Implications», *Journal of Management Studies*, 43 (1), 2006, pp. 1-18.
- MOON, J.; CRANE, A. y MATTEN, D., «Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society», *ICCSR Research Paper*, 13, Nottingham University, 2003.
- MUDARRA, F., «La cooperación española en el ámbito económico-productivo», en IGLESIA-CARUNCHO, M. (coord.), 2007, pp. 281-296.
- NELSON, J., «Corporate Citizenship in a Global Context», *CSRI Working Paper*, 13, Harvard University, 2005.
- «Leaving the Development Impact of Business in the Fight Against Global Poverty», *CSRI Working Paper*, 22, Harvard University, 2006.
- «The Future of Partnerships», *Compact Quarterly*, 4, 2007.

- «The Operation of Non-Governmental Organizations (NGOs) in a World of Corporate Social and Other Codes of Conduct», *CSRI Working Paper*, 34, Harvard University, 2007.
- *Building linkages for competitive and responsible entrepreneurship*. UNIDO and the Fellows of Harvard College, Cambridge MA, 2007.
- NIETO, M. y FERNÁNDEZ GAGO, R., «Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management», *Universia Business Review*, primer trimestre, 2004, pp. 28-39.
- ORTÚN, P., «El contexto de la Responsabilidad Social Empresarial en la Unión Europea», en GRANDA, G. (dir.), 2006, pp. 35-42.
- PAJÍN, L., «Una nueva etapa en la cooperación española al desarrollo», en IGLESIA-CARUNCHO, M. (coord.), 2007, pp. xxiii-xxviii.
- PERELMAN, M., *El fin de la economía*. Ariel, Barcelona, 1997.
- PÉREZ-TORREBLANCA, E.V., «Imaginar negocios imaginables: la contribución de las empresas al desarrollo de oportunidades económicas para micro y pequeños empresarios en América Latina y el Caribe», *Revista APD*, 212, 2006, pp. 55-57.
- PESSOA, A., «Public-private partnerships in developing countries: Are infrastructures responding to the new ODA strategy?», *Journal of International Economics*, Early View, 2007 (www.interscience.wiley.com).
- PETKOSKI, D.; JARVIS, M. y GARZA, G. de la, «The Private Sector as a True Partner in Development», IBRD / World Bank / WBI, 2006.
- PORTER, M.E. y KRAMER, M.R., «The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», *Harvard Business Review*, diciembre 2006 (www.hbr.org).
- PRAHALAD, C.K. y HART, S.L., «The Fortune at the Bottom of the Pyramid», *Strategy + Business Magazine*, 26, 2002, pp. 1-14.
- PWC, *5th Annual Global CEO Survey. Uncertain Times, Abundant Opportunities*. PriceWaterhouseCoopers, New York, 2002.
- *6th Annual Global CEO Survey. Leadership, Responsibility and Growth*. PriceWaterhouseCoopers, New York, 2003.
- RANGAN, V.K. et al. (eds.), *Business Solutions for the Global Poor. Creating Social and Economic Value*. John Wiley & Sons, San Francisco, 2007.
- RODRÍGUEZ CARRASCO, J.M., «Percepción y medida en la reputación empresarial», *Economía Industrial*, 357, 2005, pp. 117-129.
- RODRÍGUEZ, M.A.; SÁNCHEZ, P. y RICART, J.E., «La base de la pirámide: la nueva frontera de la responsabilidad corporativa», en *Manual de la empresa responsable*. Cinco Días, Madrid, 2005, pp. 165-189.
- SACHS, G. (dir.), *Invirtiendo en el desarrollo. Un plan práctico para conseguir los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. PNUD, New York, 2005.
- «Business in Partnership to Achieve the Millennium Development Goals», *Compact Quarterly*, 4, 2007.
- SAMUELSON, P.A., «Las prerrogativas decrecientes del hombre de negocios», en *Economía desde el corazón. Un muestrario de Samuelson*. Orbis, Madrid, [1972], 1985, pp. 156-160.
- SANTISO, J., «Multinacionales y Alianzas para el Desarrollo en América Latina» en *II Conferencia España-Iberoamérica de Responsabilidad Social de las Empresas*, Fundación Carolina, 2007.
- SANTOS, M., «Robert Owen, pionero del 'management'», *Sociología del Trabajo*, 45, 2002, pp. 97-124.
- SASSE, C.M. y TRAHAN, R.T., «Rethinking the new corporate philanthropy», *Business Horizons*, 50 (1), 2007, pp. 29-38.
- SEELOS, C. y MAIR, J., «Social Entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor», *Business Horizons*, 48, 2005, pp. 241-246.
- SETHI, S.P., «Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework», *California Management Review*, 17 (3), 1975, pp. 58-64.
- SIMANIS, E. et al., *Strategic Initiatives at the Base of the Pyramid. A Protocol for Mutual Value Creation*, 2005 (www.bop-protocol.org).
- SMITH, A., *La teoría de los sentimientos morales*. Alianza, Madrid, [1759] 1997.
- SPENCER, H., *The Man versus the State*, 1884 (www.constitution.org).
- STIGLITZ, J.E., *Cómo hacer que funcione la globalización*. Taurus, Madrid, 2006.
- TORO, D., «El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica», *Intangible Capital*, 14 (2), 2006, pp. 338-358.

- TORTOSA, E., «Responsabilidad social de la empresa: un nuevo modelo de empresa», *Papeles de Economía Española*, 108, 2005, pp. 106-116.
- TOWSE, N. y CRANMER, Z., «Responsibility Breeds Success», *Development Outreach*, marzo 2003.
- UN GLOBAL COMPACT, *Business guide to partnering with NGOs and the United Nations*. Dalberg Global Development Advisors, New York, 2007.
- UNDP, *Unleashing entrepreneurship. Making business work for the poor*, United Nations Development Programme, New York, 2004.
- URCELAY, J., *La Responsabilidad Social de la Empresa en la gestión de las Pymes*. Fundación OEI, Madrid, 2007.
- VALOR, C., «Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability», *Business and Society Review*, 110 (2), 2005, 191-212.
- «La contribución de la empresa a la lucha contra la pobreza», *Documento de Trabajo del Congreso y Salón sobre RSC*, Madrid, 2007.
 - y CUESTA, M. de la, «Efectividad de los códigos para el control social de la empresa», *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 2005, pp. 163-190.
- VILLAFANE, J., *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide, Madrid, 2004.
- VIVES, A., «La conversión de The Economist», 2008 (www.computere.blogspot.com).
- WALLICH, H.C. y MCGOWAN, J.J., «Stockholder Interest and the Corporation's Role in Social Policy», en W.J. BAUMOL (ed.), *A New Rationale for Corporate Social Policy*. CED, New Cork, 1970, pp. 39-70.
- WARTICK, S.L. y COCHRAN, P.L., «The Evolution of Corporate Social Performance Model», *The Academy of Management Review*, 10 (4), 1985, pp. 758-769.
- WBCSD, *The Business Case for Sustainable Development*. WBCSD, Ginebra, 2002.
- *Business for Development. Business solutions in support of the Millenium Development Goals*. WBCSD, Ginebra, 2005.
 - *Doing Business with the World. The new role of corporate leadership in global development*. WBCSD, Ginebra, 2006.
 - *From Challenge to Opportunity. The role of business in tomorrow's society*. WBCSD, Ginebra, 2006.
- WEF, *Partnering for Success. Business Perspectives on Multistakeholder Partnerships*. WEF / IBLF / Kennedy School of Government, Ginebra, 2005.
- WERTHER, W.B. y CHANDLER, D., «Strategic corporate social responsibility as global brand insurance», *Business Horizons*, 48 (4), 2005, pp. 317-324.
- WILCKE, R.W., «An Appropriate Ethical Model for Business and a Critique of Milton Friedman's Thesis», *The Independet Review*, 9 (2), 2004, pp. 187-209.
- WOOD, D.J., «Corporate Social Performance Revisited», *The Academy of Management Review*, 16 (4), 1991, pp. 691-718.
- WORLD BANK, *Business Action for the MDGs. Private Sector Involvement as a Vital Factor in Achieving the Millenium Development Goals*. WBI, Washington, 2005.
- ZADEK, S., «Responsible Competitiveness: Linking Corporate Responsibility to National Economic Growth», *Compact Quarterly*, 1, 2006.

RESUMEN El objetivo del artículo es analizar por qué y cómo el sector privado, en general, y las grandes corporaciones transnacionales (TNC), en particular, pueden desempeñar un papel relevante en la lucha mundial contra la pobreza. Para ello se analizan las oportunidades que tienen las TNC y el sector privado si actúan de manera socialmente responsable en el mundo global, pasando del paternalismo filantrópico discrecional al partenariado estratégico de la RSGE (responsabilidad social global empresarial) en colaboración con el sector público, las agencias multilaterales y el Tercer sector. En el primer repaso de los orígenes y evolución de la responsabilidad social de las empresas, en su vertiente filantrópica, se aborda la contribución de las TNC a la reducción de la pobreza a través de las llamadas estrategias de base de la pirámide, así como las potencialidades del nuevo instrumento de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo. El trabajo termina con unas consideraciones finales sobre las oportunidades que se abren para el sector privado y las TNC españolas dentro de esta concepción de la RSGE tras la refundación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, con el mensaje final de que la globalización de las oportunidades para las empresas no puede hacerse sin la correspondiente globalización de sus responsabilidades sociales.