

No. 0410 27 de Diciembre del 2004

El Argumento de la Comunidad Empresarial para una Ciudadanía Corporativa

La ciudadanía corporativa no es solamente un buen negocio, es una buena estrategia de negocios. En la economía global de hoy, las compañías necesitan diseñar estrategias más efectivas que permitan manejar riesgos relacionados con su reputación y ética en los negocios. Los beneficios de prácticas de negocios éticas, la indivisibilidad de los negocios y la comunidad, y la creciente complejidad de los ambientes socio-económicos en los que se opera; son todas señales de una nueva era en la ciudadanía corporativa.

La ciudadanía corporativa trata de ayudar a los países a construir mejores ambientes económicos. Negocios globalmente competitivos no pueden existir en países fallidos, inestables, corruptos y antidemocráticos, con ausencia de derechos de propiedad, con sistemas legales ineficientes, grandes economías subterráneas y mecanismos de coerción débiles. Y ciertamente, no pueden sobrevivir en sociedades que enfrentan violaciones de derechos humanos, barreras a la creación de empresas, restricciones a la libertad de expresión, y abusos de los procesos democráticos.

Ser un buen ciudadano corporativo debe ir más allá de la filantropía y una buena estrategia de ventas. Las buenas políticas corporativas deben llevar a que el negocio sea rentable, y al mismo tiempo, ayudar a desarrollar mejores sociedades, proteger los derechos humanos, y facilitar el desarrollo de las naciones.



Por:

Aleksandr Shkolnikov, Global Program Officer

Josh Leachman, Research Assistant

John D. Sullivan, Ph.D., Executive Director

The Center for International Private Enterprise is a non-profit affiliate of the U.S. Chamber of Commerce and one of the four core institutes of the National Endowment for Democracy. CIPE has supported more than 800 local initiatives in over 90 developing countries, involving the private sector in policy advocacy, institutional reform, improving governance, and building understanding of market-based democratic systems. CIPE programs are also supported through the United States Agency for International Development.

For more information, contact:

Center for International Private Enterprise
1155 Fifteenth Street NW • Suite 700
Washington, DC 20005
USA

ph: (202) 721-9200 • fax: (202) 721-9250
web: www.cipe.org • e-mail: cipe@cipe.org

Resumen Ejecutivo

La ciudadanía corporativa no es solamente un buen negocio, es una buena estrategia de negocios. En la economía global de hoy, las compañías necesitan diseñar estrategias más efectivas que permitan manejar riesgos relacionados con su reputación y ética en los negocios. Los beneficios de prácticas de negocios éticas, la indivisibilidad de los negocios y la comunidad, y la creciente complejidad de los ambientes socio-económicos en los que se opera; son todas señales de una nueva era en la ciudadanía corporativa, que se define no sólo como una estrategia de asuntos públicos, sino más bien como parte de una estrategia de negocios.

Los beneficios son reales. Las compañías que tienen una estrategia de ciudadanía corporativa activa pueden mejorar el acceso al capital; construir una imagen de marca, una reputación corporativa; incrementar la lealtad del consumidor; reducir el riesgo en los negocios; y lo más importante, hacerlos rentables. El aumento en la competitividad que las compañías ganan al construir mecanismos de ciudadanía corporativa continúa impulsando las reformas.

La visión convencional de ciudadanía corporativa no sigue siendo válida, pues ya no se trata solamente de una serie de compañías multinacionales que muestran interés en prácticas de negocios sostenibles. La tendencia atraviesa los límites tradicionales de los negocios, ya que compañías de todas las regiones, de diferentes tamaños e industrias, discuten prácticas más transparentes, responsables y relacionadas con las comunidades en donde ellas operan.

La ciudadanía corporativa abarca una variedad de temas, y por ello puede ser definida de varias formas. Sin embargo, se trata sobre todo de construir estructuras internas y externas que premian el buen comportamiento y castiguen acciones descuidadas. Es reconocido que las empresas no operan en el vacío, sino en ambientes que deben proteger y ayudar a desarrollar. Por lo tanto, la ciudadanía corporativa hace referencia al compromiso de la

comunidad corporativa para proteger derechos humanos, tratar asuntos de salud global, como HIV/SIDA, producir productos y servicios seguros, y ayudar a construir mejores comunidades. En conjunto, la buena ciudadanía corporativa significa mirar más allá de utilidades a corto plazo, tener en consideración las necesidades y preocupaciones de varios actores, avanzando en los estándares éticos y promoviendo un buen ambiente de negocios. Es una buena estrategia de inversión –una inversión sostenible.

La ciudadanía corporativa no se trata solamente de obligaciones, también se trata de derechos fundamentales. El concepto de ciudadanía corporativa implica que las compañías sean entendidas como ciudadanas de las comunidades en donde hacen negocios. Esto significa que, tal como otros ciudadanos, tienen ciertos deberes y derechos, tales como acceso a la información y el derecho de participar en la elaboración de las políticas. Las corporaciones no pueden ser excluidas de ese proceso y simplemente relacionarlos con la tarea de lidiar con políticas diseñadas para imponer obstáculos sociales. En cambio, a las compañías debería dárseles la oportunidad de asegurar que las preocupaciones sociales no sólo estén destinadas al detrimento de eficiencia y productividad. Las políticas materializadas bajo presión popular, sin la influencia de la perspectiva de las compañías, pueden ser contraproducentes, ya que si los negocios no pueden permanecer siendo eficientes, entonces las economías no pueden crecer.

Cuando se discuten aproximaciones en cuanto a la ciudadanía corporativa, es importante no pensar en las compañías como estructuras monolíticas, especialmente en mercados emergentes. Deben distinguirse las compañías que se manejan con responsabilidad y las que tienen un manejo no muy adecuado. Los negocios creados y manejados por villanos en países en desarrollo son normalmente cerrados y opacos por naturaleza, sujetos a favoritismos en la promulgación de reglas y acceso a recursos y mercados.

No pensar en negocios como “una talla que le queda a todo el mundo” provee una visión valiosa. Significa que algunas compañías –aquellas que son parte de la relación capitalista- están principalmente interesadas en utilidades de corto plazo obtenidas a través de arreglos non-sanctos de negocios. Usualmente ponen las utilidades por encima de todo, prestando poca atención al impacto social de sus operaciones. La posición privilegiada que ellos tienen –acceso privilegiado a mercados, capital, información y reglas favorables- les permite evitar responsabilidades legales por dichas acciones.

Al contrario, hay compañías que toman en cuenta los aspectos sociales de sus operaciones. Dichas compañías no sólo participan en actividades filantrópicas, sino que también muestran un compromiso genuino por cumplir las reglas e integrar la ciudadanía corporativa en su estrategia de negocios.

Introducción

Las compañías de hoy no son sólo organizaciones económicas, son también entidades cívicas, que se desarrollan en estructuras socio-económicas

Cuadro 1: El Acuerdo ONU Global

El Acuerdo ONU Global es una iniciativa colectiva de líderes de compañías para avanzar en la ciudadanía corporativa responsable. Su propósito es movilizar a la comunidad de negocios y establecer soluciones a los retos de la globalización. Es un esfuerzo genuino por parte de las compañías, en la medida en que no funciona como un ente regulatorio. El Acuerdo Global es una iniciativa voluntaria, basada en valores de responsabilidad y transparencia. Es más, es una iniciativa basada en redes, líderes de compañías, gobiernos locales, grupos de trabajo, académicos y varias agencias de la ONU y otras organizaciones de la sociedad civil.

La visión del Acuerdo Global se resume en sus diez principios. Las compañías que firman el Acuerdo Global acuerdan reafirmar estos principios en sus operaciones en cualquier país alrededor del mundo.

Derechos Humanos

Principio 1: los negocios deben apoyar y respetar la protección de derechos humanos proclamados; y

Principio 2: asegurarse de no ser cómplices en violaciones a los derechos humanos.

Estándares Laborales

Principio 3: los negocios deben reafirmar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;

Principio 4: eliminación de cualquier forma de trabajo forzado y obligatorio;

Principio 5: abolición efectiva del trabajo infantil; y

Principio 6: eliminación de la discriminación con respecto al empleo y ocupación.

Medio Ambiente

Principio 7: los negocios deben apoyar un acercamiento preventivo a los retos ambientales;

Principio 8: llevar a cabo iniciativas para promover mayor responsabilidad ambiental y

Principio 9: apoyar el desarrollo y difusión de tecnologías amigables para el medio ambiente

Anti-Corrupción

Principio 10: Las compañías deben trabajar contra cualquiera forma de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

Para mayor información visite www.unglobalcompact.org

complejas donde están sujetas a presiones de eficiencia económica por parte de los propietarios y a presiones de responsabilidad social por parte de gobiernos, grupos de la sociedad civil, y consumidores. Aún cuando el debate en cuanto a la responsabilidad social de las empresas no es nuevo, ha ganado atención en los últimos años con los movimientos anti-globalización, los continuos escándalos corporativos, y la situación apremiante de muchos países en vía de desarrollo.

La visión tradicional de las compañías, resumida por economistas como Milton Friedman en los años setenta, es que la responsabilidad de los negocios se cumple pagando salarios a los trabajadores a cambio de su trabajo; proporcionando bienes y servicios a los consumidores a cambio de dinero; pagando impuestos a los gobiernos que proveen servicios públicos a los ciudadanos; y obedeciendo las normas mediante el cumplimiento de los contratos.

Sin embargo, la visión tradicional no sigue siendo válida, en la medida en que las compañías hoy son mucho más que proveer bienes y servicios a los consumidores y pagar una buena cantidad de impuestos. El rol de las compañías y su participación en el desarrollo, el gobierno y la sociedad ha evolucionado significativamente en las pasadas décadas, así mismo ha ocurrido con las expectativas.

Cuadro Dos: ¿Qué Significa la Ciudadanía Corporativa para las Compañías?

- Operar con prácticas éticas de negocios
- Tratar bien a los empleados
- Obtener utilidades, pagar impuestos y proporcionar empleos
- Proveer productos y servicios seguros y confiables
- Tener un buen récord de protección al medio ambiente
- Trabajar por mejorar las condiciones en la comunidad

Fuente: Centro para Ciudadanía Corporativa en Boston College

Las encuestas revelan que los consumidores se preocupan por el comportamiento ético de las compañías. La respuesta tradicional –que las compañías son sólo responsables ante sus propietarios- puede no seguir siendo válida en el complejo mundo corporativo de hoy, en donde a los consumidores les son presentadas varias opciones, los inversionistas se fijan en la estabilidad y seguridad de su inversión, y las firmas enfrentan multas legales significativas y una variedad de temores sociales, preocupaciones, y falsas creencias. Para las firmas, el asumir el papel de los negocios en la sociedad es vital; porque cualquier falla puede dañar su reputación e imagen corporativa, imponer costos adicionales a su labor, y reducir la competitividad. De hecho, numerosos estudios muestran que prácticas de negocios responsables –por ejemplo, atender factores diferentes a la maximización de las utilidades a corto plazo- ayudan a la rentabilidad de las compañías, y a que superen a sus competidores.¹

Los beneficios de una buena ciudadanía corporativa son claros. Puede ser usada como una herramienta efectiva para mejorar las relaciones entre empleados y la comunidad. Esto permite que sea monitoreada de cerca, lo que ayuda a las compañías a mitigar los riesgos, mejorar su reputación, abrir mercado, y vender y definir su marca con consumidores, de manera más efectiva. A cambio, las prácticas éticas recompensarán a las compañías con utilidades más altas.

Mientras que los gobiernos, los consumidores, las comunidades y los medios presionan a las compañías para ser socialmente más responsables, los factores de motivación más importantes para implementar programas de buena ciudadanía corporativa normalmente son internos. Una reciente encuesta de más ó menos 500 ejecutivos estadounidenses de compañías de diferente tamaño y de diferentes industrias, llevada a cabo por el Center for Corporate Citizenship del Boston College y del U.S. Chamber of Commerce Center for Corporate Citizenship, encontró que la ciudadanía corporativa está fuertemente motivada por la cultura interna de la empresa y sus valores (75 por ciento) y, por el

Cuadro Tres: Los Principios para Combatir Sobornos

El soborno es uno de los asuntos más complicados en las compañías. La realidad es que los sobornos perjudican a las compañías creando costos extra, barreras y competencia desleal. Sin embargo, es una práctica común ya que en muchos casos el soborno hace más expedita la resolución favorable de dificultades y es efectivo para obtener contratos y negocios. Eliminar totalmente el soborno de las compañías permitiría un mejor ambiente de negocios y en últimas crearía nuevas oportunidades de negocios para toda la comunidad empresarial.

Los Principios de Negocios para Combatir el Soborno, publicados por Transparencia Internacional (TI) y Social Accountability International (SAI), fueron creados conjuntamente por compañías, ONGs, sindicatos y académicos como una herramienta práctica que las compañías pueden usar para desarrollar buenos procedimientos de control interno. Estas guías proporcionan un buen punto de partida para que las compañías puedan desarrollar una cultura interna incluyente y basada en la confianza en la cual el soborno no sea tolerado. Asimismo, los principios proporcionan una medida contra la cual las compañías pueden evaluar su propio sistema anti-sobornos.

Las formas más comunes de soborno que estos principios tratan son: donaciones voluntarias y aportes políticos, regalos, hospitalidad, gastos y otros tipos de pagos no éticos. Implementar estos principios requiere que la junta directiva asuma la responsabilidad formal para combatir el soborno, creando canales efectivos de denuncia que no castiguen a los denunciantes, estableciendo sistemas de control interno que incluyan procedimientos de responsabilidad que revisen casos de soborno, previendo mecanismos de comunicación interna y entrenamiento, y asegurándose de que la comunicación externa de la compañía es efectiva.

Los Principios de Negocios

- La compañía prohibirá cualquier forma de soborno sea directo o indirecto
- La empresa debe comprometerse a la implementación de un Programa para combatir el soborno

Metas

Proveer un marco de trabajo para buenas prácticas de negocios y estrategias de manejo de riesgo para combatir el soborno. Asistir a las empresas para:

- a) eliminar sobornos;
- b) demostrar su compromiso en lucha contra el soborno;
- c) hacer aportes positivos para mejorar los estándares de integridad en los negocios, transparencia y responsabilidad donde quiera que operen.

Desarrollo de un programa para combatir el soborno

- Una empresa debe desarrollar un programa que refleje su tamaño, sector de negocios, riesgos políticos y el lugar donde opera. Éste debe ser presentado en detalle y debe articular valores, políticas y procedimientos a ser usados para prevenir el soborno en todas las actividades bajo su control efectivo.
- El Programa debe ser consistente con todas las leyes concordantes para combatir el soborno en todas las jurisdicciones en que la empresa opera, particularmente leyes que son directamente relevantes en las prácticas de negocios.
- La empresa debe desarrollar el Programa a través de consultas con los empleados, sindicatos y otros cuerpos representativos de empleados.
- La empresa debe asegurarse de que está informada de todos los asuntos materiales en el desarrollo efectivo del Programa mediante la comunicación con todas las partes relevantes interesadas (stakeholders).

Alcance del Programa

- Sobornos
- Aportes Políticos
- Aportes Caritativos y Patrocinios
- Pagos de Facilitación
- Regalos, Hospitalidad y Gastos

Implementación de los Requisitos del Programa

- Organización y Responsabilidades
- Relaciones de negocios
- Recursos Humanos
- Entrenamiento
- Evidenciar las preocupaciones y buscar guías
- Comunicación
- Control Interno y Auditoría
- Monitoreo y Revisión

Para más información y el texto completo de los Principios de Negocios, por favor visite www.transparency.org

interés por la reputación e imagen corporativa (59 por ciento).

Sin embargo, a pesar de la atención creciente a la ciudadanía corporativa por parte de las compañías, aún queda mucho trabajo por hacer. Una encuesta global hecha por Gallup International a fines de 2002, reveló que la confianza de los ciudadanos en compañías nacionales ha bajado a un 42 por ciento y que la confianza en compañías globales fue tan sólo de 39 por ciento. Otra encuesta, hecha también por Gallup, en el 2003, reveló que el 90 por ciento de los estadounidenses sentían que no podían confiar en que el manejo de las compañías fuera en pro de los empleados, y el 49 por ciento sentía que los ejecutivos estaban allí sólo por su beneficio personal.²

Estas cifras demuestran dos puntos. Primero, que las firmas necesitan hacer un mejor trabajo de comunicación de los aportes positivos de las compañías en el desarrollo económico y social de los países. Segundo, significa que las firmas necesitan poner más atención a las consecuencias sociales de sus operaciones. Si no lo hacen, pueden volverse más vulnerables en un mundo cada vez más globalizado, donde los consumidores están listos para castigar a las compañías, a través de mecanismos de mercado, cuando realicen prácticas que consideren injustas.

De hecho, el reciente Informe Anual Sobre Responsabilidad Social Corporativa de Environics International (CSR por sus siglas en inglés), reveló que en 25 países, el 27 por ciento de los consumidores han castigado a las compañías por prácticas irresponsables de negocios y que otro 21 por ciento ha considerado hacerlo. Otra encuesta realizada por Taylor Nelson Sofres, una compañía de información de marketing, reveló que el 68 por ciento de los consumidores australianos castigan a las compañías cambiándose a los productos del competidor. Aún cuando los consumidores de países desarrollados parecen estar más dispuestos a hacer esto, la tendencia es evidente en algunos países en vía de desarrollo. El creciente descontento de los ciudadanos con las grandes compañías debe ser un llamado de alerta para las comunidades de negocios, para desarrollar e implementar estrategias efectivas

que mejoren el ambiente en el que se desempeñan y ganar la confianza del público.

¿Qué es una Buena Ciudadanía Corporativa?

¿Qué es una buena ciudadanía corporativa y qué significa para una firma ser un buen ciudadano? Ser un buen ciudadano corporativo significa ir más allá de responder por las preocupaciones financieras de los accionistas y por las preocupaciones de todos los que tienen algún interés (consumidores, administradores, empleados, comunidad, medios y sociedad en general). Es más que simplemente dedicarse a la filantropía, es ser una compañía socialmente responsable, ir más allá de contribuciones caritativas –significa estar activamente involucrado en programas educacionales y de protección al medio ambiente. Ser un buen ciudadano corporativo significa aportar tiempo y esfuerzo a todos los niveles de la organización para hacer mejores comunidades, operando de forma transparente y responsable, creando bienes y servicios seguros y de alta calidad.

En el mundo en desarrollo, ser un buen ciudadano corporativo significa transferir el know-how, crear ambientes de negocios libres de corrupción, abrir las sociedades exponiéndolas a los principios democráticos y las normas legales, y ayudar a las naciones a construir instituciones de gobierno y a volverse prósperas. Significa también mirar más allá de las utilidades y ayudar a la gente a elevar su calidad de vida, protegiendo los derechos humanos, asistiendo a los países en el desarrollo de libre mercados y llevando a los Estados al camino del desarrollo económico sostenible y la estabilidad política.

La buena ciudadanía corporativa debe ser un hábito y no sólo un acto noble, debe estar inmersa en la cultura de la compañía, en la medida en que las compañías luchen por excelencia más allá de los indicadores financieros. Responder a las preocupaciones de los consumidores, empleados y comunidades debe ser parte de cualquier proceso

de toma de decisiones de una firma, en la medida en que eso puede hacer la diferencia entre el éxito comercial y el fracaso.

Ética y Liderazgo

Ser un buen ciudadano corporativo está relacionado con la ética en los negocios y con el liderazgo moral de las compañías. Conducir éticamente los negocios es una tarea difícil para los empleados, en cualquier nivel de la organización. Los altos ejecutivos están siempre bajo la presión de los accionistas que están interesados en mejorar la rentabilidad de la compañía en el corto plazo. Sin embargo, los accionistas normalmente esperan estrategias de largo plazo en cuanto a desarrollo sostenido. En otros niveles de la organización, los empleados y los administradores se encuentran en una posición muy difícil, pues es de quienes se espera un comportamiento ético que no dañe la reputación de la compañía o ni ponga su propio trabajo en riesgo.

La responsabilidad del diseño de principios de conducta ética y del monitoreo de su implementación, queda en las manos de los altos ejecutivos. El liderazgo, juega un papel fundamental en la ética, y los líderes no sólo deben hablar de principios éticos, también deben hacer lo que dicen; son ejemplo de una conducta ética en los negocios para empleados en sus compañías, así como para otras firmas en la industria. El liderazgo efectivo es aún más crucial en la construcción de compañías con poca experiencia ética y falta de fundamentos culturales y morales. Las fallas de liderazgo pueden tener efectos devastadores para las compañías, tanto internamente como para los accionistas, tal y como ha sido demostrado por recientes escándalos corporativos en los Estados Unidos y en Europa. Una compañía puede perder de la noche a la mañana la confianza de los inversionistas y del público en general, pero ganar nuevamente la confianza puede tomar tiempo. El buen liderazgo contribuye también a la reputación de la firma, como lo indican recientes estudios, la reputación del presidente de una compañía puede ser responsable de hasta el 50% de toda la reputación corporativa.³

El buen liderazgo debe ser activo antes que reactivo. Responder a los retos actuales es importante pero los buenos líderes son capaces de prever y tratar los problemas potenciales antes de que los conflictos se presenten. Esto incluye evaluar el impacto ambiental de las operaciones antes de que los desastres ocurran, introducir códigos de ética con capacidad de respuesta y medidas preventivas, establecer estándares de seguridad y salud más altos, buscando constantemente maneras de mejorar la seguridad y calidad de productos y servicios, concentrándose en nuevas oportunidades, motivando las prácticas responsables de negocios en otras compañías y en la industria, comunicando y haciendo parte a los otros.

Una parte integral de la ética de los negocios, especialmente en el contexto los negocios internacionales, son los esfuerzos para combatir la corrupción. El rechazo de las compañías para participar en prácticas corruptas es inseparable de la buena ciudadanía corporativa, en cualquier ambiente, sin importar si la corrupción es del sector privado o del sector público. En países donde las compañías son forzadas a participar en prácticas corruptas por parte de oficiales gubernamentales que promueven sobornos, éstas deben promover activamente el desarrollo de un sistema justo y transparente. Para construir un sistema como el descrito, se debe prestar especial atención no sólo al desarrollo de mecanismos de responsabilidad, sino también a la eliminación de reglas confusas e inconsistentes que son normalmente una fuente de corrupción. Asimismo, se debe prestar atención al fortalecimiento de las normas legales, de tal manera, que las reglas no estén solamente puestas en un papel sino que también se hagan cumplir.

En países en donde las compañías facilitan la corrupción, suministrando sobornos para recibir tratamiento preferencial, las empresas deben asegurarse de que los estándares internos de integridad sean exigidos completa y profundamente, tanto en sus estructuras como en las cadenas de suministro. Combatir la corrupción en el contexto de la ciudadanía corporativa es extremadamente importante, porque cuando hay prácticas corruptas,

especialmente a gran escala, mientras se conducen negocios en el extranjero, las compañías pueden contribuir a regímenes opresivos y sociedades cerradas que niegan a las personas sus derechos y libertades.

Derechos Humanos

La buena ciudadanía corporativa tiene que ver también con el papel de la comunidad de negocios en la protección de los derechos humanos. La relación entre compañías responsables y derechos humanos se ha vuelto más evidente en años recientes. En la medida en que la globalización avanza y las compañías multinacionales incrementan su actividad en los mercados emergentes alrededor del mundo, los derechos humanos se convierten en parte de la responsabilidad de las compañías en sus operaciones. Tener en cuenta asuntos de derechos humanos, sin poner en peligro los prospectos de crecimiento económico, se ha convertido en uno de los principales retos para la comunidad de negocios.

Los estándares generales de trabajo y el trabajo infantil, han emergido como asuntos de gran preocupación en el debate de la ciudadanía corporativa. Mantener los estándares de trabajo de países que luchan por mejorar esos niveles debe ser parte esencial de las estrategias de la organización. Ésto incluye crear un ambiente de negocios seguro, pagar salarios competitivos, establecer horas de trabajo normales, proveer beneficios de salud, asegurar la libertad de asociación, tratar a los empleados justamente y prohibir los trabajos forzados. Otro aspecto importante es el compromiso de eliminar el trabajo infantil y, en cambio, ayudar a los niños en países en desarrollo a recibir educación y convertirse en los futuros líderes económicos y políticos de sus países.

Debe enfatizarse que muchas de las compañías multinacionales propugnan por mayores estándares laborales, aun en el contexto de la globalización. Una concepción errada y generalizada es la que asegura que las compañías buscan países con bajos estándares laborales en donde puedan obtener mano de obra barata. Sin embargo, la información

apunta en la dirección contraria. Un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre inversión extranjera directa en 127 países, evidencia que la mayoría de inversión va a países con mayores libertades civiles, aún si los costos laborales son más altos.⁴ Es más, en encuestas realizadas entre inversionistas extranjeros, juegan un papel fundamental en el proceso de asegurar la inversión temas como exigir el cumplimiento de contratos, corrupción y derechos de propiedad; éstos tienen normalmente mayor importancia que aspectos como los bajos costos laborales.

Asuntos de Salud: VIH/SIDA

Vistos anteriormente simplemente como un asunto de salud, los efectos de la propagación del VIH/SIDA se han convertido en un asunto de importancia económica no sólo para los países, sino también para las compañías que hacen negocios en esos países. La propagación de la enfermedad es un alto impuesto en la ya débil infraestructura de muchos países en vía de desarrollo. Es más, la propagación del VIH/SIDA ha tenido un impacto negativo en el sector privado, elevando los costos de hacer negocios cuando se reduce la disponibilidad y calidad de la fuerza de trabajo. En la medida en que la muerte y la incapacidad crean una constante rotación de la fuerza de trabajo, las compañías se enfrentan a mayores costos, como sucede en algunas partes de África en donde deben contratarse dos personas para cada posición abierta sabiendo que sólo una estará disponible para trabajar.

Los beneficios de la participación corporativa activa en programas que combatan la propagación del VIH/SIDA tienen, por ende, dos caras. Al implementar educación efectiva y programas de salud, las compañías ayudan a los países a alcanzar estabilidad política, en la medida en que los efectos de despoblación a causa de VIH/SIDA, están saliendo a la superficie como una fuerza políticamente desestabilizadora. Las razones residen en la insatisfacción de los ciudadanos frente a la respuesta inefectiva de los gobiernos, frente a la visión del problema de salud pública y los efectos económicos que desata. En la medida en que los

gobiernos no puedan combatir efectivamente la propagación de la enfermedad o, aún peor, no deseen reconocer el problema, la estabilidad política es amenazada, mientras la población mira hacia otras opciones que brinden mejores respuestas y estrategias. Adicionalmente, las compañías pueden ayudarse a sí mismas reduciendo el entrenamiento y otros costos asociados con una rotación alta de trabajo.

Algunas de las respuestas más acertadas a la crisis han sido los programas de educación en salud para los empleados, llevados a cabo por las compañías, especialmente aquellos que incluyen a otros miembros de la comunidad. Otra respuesta exitosa del sector privado ha sido la participación activa de las compañías en fomentar un diálogo sano entre gobierno, ciudadanos y la comunidad de negocios; y apoyar los esfuerzos de desarrollo a nivel nacional. No prevenir la propagación del VIH/SIDA es de cierta manera contribuir a las debilidades institucionales que existen en los países en desarrollo, tales como la ausencia de la libertad de prensa y la falta de foros públicos en donde se ventilen las ideas y desacuerdos. A medida que las debilidades institucionales impidan que democracias de libre mercado emerjan, el sector privado juega un rol importante en ayudar a los países a lograr sociedades más abiertas y una economía más sana, al mismo tiempo que ayudan a combatir la propagación del VIH/SIDA.

Productos y servicios seguros

Proporcionar productos y servicios seguros también hace parte de la esencia de una buena ciudadanía corporativa. Las compañías existen porque hay consumidores que compran sus productos y si los consumidores escogen los productos de sus competidores, las compañías dejarían de existir. Proporcionar a los consumidores productos y servicios en los que ellos puedan confiar es por tanto crucial para la misma existencia de la entidad. Adicionalmente, la seguridad y calidad del producto se ha hecho más importante a medida que la globalización ha aumentado. Mientras los mercados se abren y los flujos de comercio se

incrementan, los precios no son el único factor en la decisión de compra. Incrementar el comercio internacional es producto de fijar precios más consistentes a través de diferentes mercados. Entre más difícil sea para los consumidores diferenciar los productos solamente con base en el precio, se enfocarán en otros aspectos, tales como seguridad y calidad del producto, su impacto ambiental o su proceso de producción, y el nivel de compromiso con los derechos humanos de la compañía que lo produce.

La emergencia de este concepto, conocido como “consumismo ético”, no puede ser ignorada. Los estudios muestran que aún cuando los consumidores normalmente no se dan cuenta de las características éticas de los productos que compran, cuando se les da esa información se inclinan hacia compañías más responsables, que proporcionen productos más seguros y más amigables desde el punto de vista ambiental. La publicidad negativa que algunos grupos de la sociedad civil generan, obliga a las compañías a incluir el consumismo ético en su estrategia de desarrollo. Muchas compañías están tomando el liderazgo y voluntariamente suministran información de seguridad a sus consumidores y asumen la responsabilidad y toman cuidado de los accidentes si ellos ocurren.

Relacionarse con la comunidad

La capacidad para realizar buenas obras normalmente depende de la posición social y económica de la compañía. Ésta les brinda, y a sus ejecutivos, más facilidad para promover iniciativas que las que tiene el ciudadano promedio. Muchas comunidades esperan donaciones filantrópicas de aquellos que están en posición de hacerlo. Las compañías donan para cumplir con esta expectativa y para demostrar su preocupación por la sociedad. Teniendo en cuenta que la filantropía es importante, las compañías deberían proceder con mayor precaución en relación con sus donaciones, porque simplemente donar a instituciones de caridad es generalmente visto como un esfuerzo superficial de éstas para comprar una buena reputación. Los consumidores hoy prestan mayor atención al

apoyo de las compañías a instituciones de caridad, y desistirán de sus relaciones con una compañía si encuentran que donan a grupos que son contrarios a la ideología política o ética de la misma. Los esfuerzos filantrópicos de la compañía necesitan tener una conexión con las comunidades en donde ésta trabaja y con sus principales actividades, reflejando los valores de sus consumidores y empleados o poniéndole un valor agregado a los productos y servicios. Sin estas conexiones pueden perderse muchas de las buenas intenciones y goodwill que la filantropía crea.

Multinacionales, Compañías Pequeñas y Medianas y Negocios Locales

La ciudadanía corporativa es normalmente asumida por grandes compañías multinacionales, que han sido los motores detrás de prácticas de negocios responsables. En recientes años, sin embargo, la ciudadanía corporativa ha sido asumida cada vez más por pequeñas y medianas empresas (PYMEs). Las grandes compañías pueden ser efectivas en mejorar las prácticas de negocios a una escala mayor, estableciendo un clima generalizado de responsabilidad en los negocios y promoviendo los estándares y acuerdos internacionales; mientras que las firmas más pequeñas juegan un rol muy importante en desarrollar las comunidades locales en las cuales operan.

En muchos países, las PYMEs constituyen una gran parte del crecimiento económico y su participación en programas de ciudadanía corporativa es imperativa. Es importante también plantear el caso para prácticas de negocios responsables dentro de compañías locales en países en desarrollo. Su adhesión a procedimientos justos, responsables y transparentes es necesario para el avance de la ciudadanía corporativa a nivel mundial. Las compañías multinacionales pueden tratar de mantenerse como compañías transparentes y responsables, pero si sus proveedores y socios en países en desarrollo deciden ignorar la buena ciudadanía corporativa, estos esfuerzos simplemente se perderían.

Las PYMEs normalmente se enfocan en asuntos internos. Tratan con asuntos de ciudadanía corporativa indirectamente al hacer esfuerzos para crear un mejor ambiente de negocios y crear cultura de compañía, pero normalmente carecen de los recursos financieros y técnicos para ir más allá de los asuntos laborales. Los estudios de programas de ciudadanía corporativa dentro del sector de PYMEs, indican que muchas firmas indirectamente implementan algunas de las políticas de negocios responsables, pero raramente las vinculan en un concepto de ciudadanía corporativa como parte integral a su estrategia de negocios.⁵ Sin embargo, las asociaciones de compañías o negocios cada vez más lo ven como una de las soluciones a la falta de recursos y habilidad técnica que muchas PYMEs experimentan. Acompañando asociaciones de negocios y combinando sus recursos, éstas pueden desarrollar e implementar exitosamente programas industriales de ciudadanía corporativa.

Puede decirse que las PYMEs históricamente han reconocido la importancia de las prácticas responsables de negocios y las buenas relaciones con la comunidad. Sin embargo, frecuentemente las PYMEs, especialmente en el contexto de un ambiente de política hostil como en los países en desarrollo, han sido incapaces de afirmar prácticas de negocios responsables porque el sistema institucional de incentivos no funciona. La excusa común en dichos países es que las firmas están obligadas a violar la ley con el fin de existir. El reto, entonces, es lidiar con las deficiencias institucionales de los países desde una perspectiva de negocios. Al crear un ambiente de negocios amigable que proporcione incentivos propios, las compañías pueden ser motivadas por utilidades a largo plazo, no sólo por presiones sociales y obligaciones morales. CIPE trabaja con socios locales en alrededor de 100 países para reformar las instituciones locales, remover las barreras a los negocios, y crear una participación de las PYMEs mucho más eficiente en la promoción de buenas prácticas de negocios.

Beneficios de los Programas de Ciudadanía Corporativa

Aumento en la reputación y la imagen de marca

Las prácticas responsables de negocios fortalecen la imagen de marca y aumentan la reputación corporativa. En corporaciones modernas la reputación es un mecanismo que crea valor y al cual los accionistas le prestan gran atención. No hay duda que un presidente ejecutivo, administrador o empleado, prefiere trabajar para una compañía con buena reputación. ¿Pero hace la reputación realmente una diferencia recompensando a las compañías con un aumento en las ventas y con utilidades más altas?

La reputación corporativa se percibe como una de las medidas más importantes de éxito corporativo, de acuerdo con la encuesta “Voice of the Leaders Survey” realizada por el Foro Económico Mundial, a finales de 2003. Los resultados de la encuesta que fueron distribuidos a 1500 ejecutivos de más de 1000 compañías líderes a nivel mundial, muestra que casi el 60 por ciento de los encuestados estiman que la buena reputación contribuye hasta en un 40 por ciento a la capitalización de las compañías. Una buena reputación también aporta a la capacidad de las compañías para sostener sus utilidades y desempeño con el paso del tiempo, tal y como fue revelado en el estudio de desempeño de las compañías Fortune 1000 durante los ochenta y los noventa.⁶ El mismo estudio demostró que incluso en los ambientes donde las partes interesadas no pueden observar directamente la calidad de la reputación, el funcionamiento corporativo todavía se ve afectado.

La teoría económica establece que en mercados con información asimétrica (información inadecuada proporcionada a los consumidores en relación con un producto), una buena reputación corporativa permite a las firmas no sólo atraer a nuevos consumidores sino también mantener los actualmente existentes. En ambientes en donde los consumidores no se dan cuenta de la calidad u otras características de un producto, ellos pueden confiar

en una imagen de estructura corporativa confiable y en la historia de la compañía. Si una compañía con buen nombre ha entregado bienes de calidad y cumplido sus promesas en el pasado, las decisiones de compra de los consumidores serán afectadas positivamente. Pasa lo contrario si una compañía es conocida por aprovecharse de sus consumidores.

Numerosas encuestas muestran que los consumidores valoran su confianza en las firmas y están dispuestas a pagar primas por honestidad y compromiso con las promesas. El reconocimiento del interés de los consumidores en la imagen corporativa, se traduce en el hecho de que las firmas invierten recursos significativos no solamente en construir una buena reputación, sino también en sostenerla. Adicionalmente, la buena reputación de una compañía se ve como un activo en el caso de fusiones y adquisiciones.

Mejor acceso a capital

La importancia de una buena reputación para el desempeño corporativo sostenido conduce a otra ventaja de las prácticas de negocio responsables: mejores posiciones en los mercados de crédito. Esencialmente, las compañías socialmente responsables pueden atraer mayor capital y pedir prestado a menor costo, el crecimiento de la inversión socialmente responsable (ISR) en el Reino Unido es un buen ejemplo. La ISR se construye sobre la idea de que las inversiones son hechas no sólo sobre la base de las necesidades y preocupaciones del inversionista, sino también en el mérito de la contribución social de tal inversión. Una parte de la ISR es inversión en la comunidad, una estrategia de inversión que esté enfocada a apoyar iniciativas de desarrollo en comunidades sub-desarrolladas tanto en el país de origen de la compañía como en el extranjero. De acuerdo con el Social Investment Forum de Washington, D.C., durante el último año más de \$2 trillones de dólares de activos en portafolios administrados profesionalmente en los EE.UU. tuvieron naturaleza de ISR, lo cual es un incremento del 80 por ciento desde 1997, un logro notable considerando el significativo declive económico durante ese período.⁷

Un estudio de inversión socialmente responsable realizado en Europa⁸, revela tendencias similares del crecimiento de ISR en los años anteriores. Una encuesta de administradores europeos, analistas financieros, e inversionistas, mostró que el 50 por ciento de los líderes de inversión ven las consideraciones sociales y económicas como las características principales de las inversiones más importantes en los próximos dos años. Los riesgos no financieros son cada vez más importantes en el proceso de inversión, además más de un 50 por ciento de los profesionales de la inversión ya toman en consideración al gobierno corporativo, el manejo de riesgos, así como las relaciones con los clientes.

Los inversionistas y analistas financieros se interesan cada vez más en los aspectos sociales de las operaciones corporativas y están dispuestos a invertir en compañías responsables. Éstas últimas tienen un papel fundamental en promover mecanismos de gobierno corporativo, tales como transparencia, auditorías independientes y verificación, los cuales ayudan a que las inversiones sean más seguras. Los economistas también han subrayado la relación existente entre las compañías responsables y las tasas de interés en los préstamos. Rápidamente, la reputación es valorada por los acreedores, a tasas bajas de interés y responsables por el manejo financiero de sus recursos.

Mayor habilidad para atraer empleados de más alta calidad, mejores estándares morales y más comprometidos

Además de los beneficios externos de la buena ciudadanía corporativa, las firmas se benefician inherentemente de una mejor posición. Las prácticas de negocios socialmente responsables pueden aumentar efectivamente la capacidad de una compañía para atraer y retener empleados de mayor calidad. Por ejemplo, un estudio llevado a cabo por el Reputation Institute, un instituto internacional privado de investigación, encontró que los estudiantes de pre-grado luego de finalizar la universidad son atraídos más por compañías que tienen buena reputación social. Adicionalmente, mayor transparencia y apertura sobre el proceso de

las compañías puede cambiar la dinámica de las relaciones laborales y negociaciones sindicales, de una relación antagonista a una más cooperativa.

Reducción de riesgos en los negocios y costos

La participación en programas de ciudadanía corporativa y los esfuerzos ambientales ayudan a reducir las multas y a fallos más favorables para las compañías que han tenido problemas con la ley. Las multas en procedimientos legales pueden verse reducidas, si la firma demuestra que estaba haciendo un esfuerzo concertado para evitar los problemas de los cuales ha sido encontrada culpable. El público acepta más las fallas cuando puede demostrarse que una compañía no fue irresponsable y no intentó encubrir, sino que más bien hizo todo lo posible por evitarlo. Las prácticas responsables de negocios pueden también prevenir que ocurran desastres en primer lugar.

Desempeño financiero mejorado

En términos simples, la ciudadanía corporativa tiene sentido desde un punto de vista financiero. Hay un número de estudios que presentan la relación entre prácticas responsables de negocios y un mejor desempeño financiero. El impacto financiero de la ciudadanía corporativa puede inferirse de los beneficios listados anteriormente; los estudios de análisis de información, así como varias encuestas de ejecutivos corporativos apoyan esta teoría. De hecho, en una encuesta reciente realizada por firmas estadounidenses, el 82 por ciento de los ejecutivos encuestados respondieron que la buena ciudadanía corporativa les ayuda en su rentabilidad.⁹ Otro estudio hecho por la Australian Graduate School of Management¹⁰ muestra que las compañías con buenos programas de ciudadanía corporativa son más proclives a tener un buen desempeño financiero.

Ciudadanía Corporativa y Desarrollo Internacional

En pro del desarrollo, muchas organizaciones internacionales, grupos de la sociedad civil y

gobiernos, están apremiando al sector privado para que tome el liderazgo en el fortalecimiento de las instituciones democráticas, a la vez que diseñan soluciones sostenibles para combatir la pobreza en el mundo en vía de desarrollo. Tanto los países desarrollados como en desarrollo reconocen cada vez más la efectividad del sector privado en la reducción de la pobreza y en la construcción de la democracia. Los recursos del sector privado también marcan una diferencia, de hecho, el papel del sector privado ha cambiado dramáticamente en las pasadas décadas, pues hoy es el principal proveedor de capital extranjero a países en desarrollo. No obstante, así como hay líderes industriales que participan activamente en el desarrollo internacional, aún falta una participación total y comprometida de las compañías. Para asegurarse el involucramiento del empresariado en el desarrollo sostenible, es imperativo presentar el argumento de la comunidad empresarial para dicha participación.

Compañías globalmente competitivas no pueden existir en países fallidos, inestables, corruptos, y antidemocráticos. Las compañías competitivas no pueden operar en mercados nublados por la ausencia de derechos de propiedad, sistemas legales ineficientes, grandes economías subterráneas y débiles mecanismos de coerción. Y ciertamente no pueden sobrevivir en sociedades marcadas por violaciones de derechos humanos, barreras a las empresas, restricciones a la libertad de expresión y abuso del proceso democrático.

Hay abundancia de oportunidades de negocios en los mercados en desarrollo. Invirtiendo y expandiendo las operaciones a nuevos países las firmas pueden ganar acceso a nuevos consumidores y proveedores, y descubrir nuevos socios comerciales y tecnologías ahorrativas. Pero tomar ventaja de estas oportunidades generalmente es un reto, debido a las deficiencias económicas y democráticas del sistema. La poca protección a los derechos de propiedad, los sistemas políticos corruptos y la falta de coerción contractual, pueden desmotivar a las compañías en entrar a un nuevo mercado. La incertidumbre económica y legal puede hacer que la tasa de retorno

más alta no resulte atractiva. Así, el subdesarrollo institucional de los países limita las oportunidades de crecimiento para compañías multinacionales, y al mismo tiempo amenaza la creación de empleos y los flujos de inversión en países en desarrollo. Es el mayor interés de la comunidad de negocios ayudar a los países a construir mercados eficientes y sistemas políticos abiertos, así como el interés de los países es darle la bienvenida a dichas iniciativas.

Avanzar en programas de ciudadanía corporativa y asegurar prácticas laborales justas y contratos de negocios transparentes, protección ambiental y seguridad y calidad de productos; no pueden cumplirse sin sistemas legales que funcionen y mecanismos fuertes de coerción. Normalmente se da por entendido el ambiente en el cual las prácticas responsables de negocios son implementadas; en países desarrollados el reto es adoptar medidas de negocios responsables. De otra forma, en el mundo en desarrollo, diseñar códigos propios de conducta u otro programa de ciudadanía corporativa es problemático, y asegurar el cumplimiento de dichos programas es un problema aún mayor. Por ejemplo, a la vez que muchas compañías pueden tratar de establecer operaciones responsables en cuanto al medio ambiente en ciertos países, las oportunidades para evadir el marco normativo pueden ser abundantes, los administradores locales pueden estar tentados o motivados a sobornar oficiales a cambio de requerimientos menos exigentes o menores inspecciones. Aún los programas de ciudadanía corporativa mejor intencionados son puestos en riesgo en los países en desarrollo si las leyes y regulaciones son oscuras y contradictorias, y no pueden hacerse cumplir.

La extendida corrupción institucional también puede atentar contra los esfuerzos de las compañías por ser responsables. La corrupción, reconocida como una de las causas por las cuales esfuerzos internacionales y reformas locales fallan, es un serio impedimento para el desarrollo de las compañías, para su expansión comercial y para el proceso de globalización. Es además una de las principales barreras para negocios éticos

y efectivos. La corrupción puede verse como una estrategia para lograr que las cosas se hagan, pero en realidad eso se traduce en costos más altos, incertidumbre económica, poca protección a los derechos de propiedad, falta de justicia y competencia de mercados, y fuga de utilidades. Después de todo, si se puede pagar un soborno y pagar tratamiento preferencial, ¿cómo se puede estar seguro de que alguien no pagará un soborno y ganará tratamiento preferencial sobre uno, dejándolo a un lado? Simplemente evitar prácticas corruptas no es suficiente. Mientras que los administradores y los empleados hagan lo posible por afirmar los estándares éticos internos al no dar sobornos y aceptar favores a cambio, nada prohíbe a competidores menos éticos tomar ventaja de esta situación. Por ende, se necesita un esfuerzo sincero por parte del sector privado para combatir la corrupción en países en desarrollo. Hacer eso requiere mirar la corrupción como síntoma de un problema y no como un problema en sí mismo.

La corrupción resulta de deficiencias institucionales, prospera en ambientes en donde hay ausencia del derecho, las regulaciones son opacas, los mecanismos de coerción son débiles, los oficiales gubernamentales tienen excesivos poderes discrecionales, los mecanismos de responsabilidad están ausentes, y los medios están fuertemente restringidos. Para mantener y reafirmar los estándares industriales éticos, las compañías necesitan lidiar con las deficiencias institucionales que sostienen la corrupción y que amenazan la implementación de códigos de buena conducta. Son las mismas instituciones las responsables de fortalecer el libre mercado y crear sociedades democráticas en donde los ciudadanos puedan disfrutar las iniciativas responsables de las compañías.

Los beneficios de una buena ciudadanía corporativa no son sólo de un lado. En mercados emergentes, las compañías, particularmente las fábricas y las industrias occidentales involucradas en cadenas de mercado de suministros, se dan cuenta de los beneficios de las iniciativas basadas en la ciudadanía corporativa, como las mejoras cuantificadas en infraestructura y procesos, el acceso

a mercados, la productividad y el manejo de riesgos. A medida que la responsabilidad social pruebe ser una barrera al desarrollo en las regiones que no tienen el capital, la habilidad técnica o el nivel de desarrollo para elevar sus estándares y así cumplir con los estándares internacionales y principios relacionados con el medio ambiente y las prácticas laborales, se harán esfuerzos para ayudar al mundo en desarrollo para elevar sus estándares y ser más competitivos por medio del suministro de fondos y experiencia técnica, para diseñar y desarrollar programas que traten asuntos de ciudadanía corporativa. Por ejemplo, una iniciativa del Banco Mundial llamada el “CSR Practice Work Program”¹¹ implementa un proyecto de asistencia técnica financiado por fondos privados.

Implementando la Ciudadanía Corporativa

Código Ético

La ciudadanía corporativa inicia con un código ético corporativo, que plasma los valores y creencias de la compañía y los relaciona con la misión y los objetivos. Un buen código no solamente describe procesos operacionales y regula el comportamiento de administradores y empleados, sino que también establece metas a largo plazo, comunica los valores de la compañía a los agentes externos interesados y motiva a los empleados a trabajar por el camino correcto.

El valor del código ético es el de representar más que una simple declaración de las creencias morales de la compañía. Un código bien escrito es un verdadero compromiso con prácticas de negocios responsables, ya que presenta procedimientos específicos por medio de los cuales las fallas éticas pueden ser manejadas. Los códigos éticos tratan una variedad de asuntos como ambiente laboral, relaciones de género, discriminación, comunicaciones, reportes, donaciones, seguridad de producto, relaciones empleado-administración, involucramiento en la esfera política, prácticas financieras, corrupción y publicidad responsable.

A medida que la ética de los negocios ha evolucionado y el alcance de los asuntos de negocios se ha extendido en las décadas pasadas, así también ha ocurrido con los códigos. Originalmente vistos como un conjunto de políticas que tratan varios asuntos cotidianos en el lugar de trabajo, han crecido y se han convertido en extensos documentos que tratan varios temas y que sirven como complementos corporativos a las presiones regulatorias y sociales sobre las compañías para que se comporten de manera ética.

Un código de ética necesita definir el propósito de una organización. Esto es importante porque permite que una firma comunique su misión, objetivos y valores fundamentales a sus empleados, clientes, proveedores, y otras partes interesadas. Definir claramente los valores de las organizaciones ayuda a crear una imagen corporativa que las partes pueden fácilmente relacionar y que permite a los empleados potenciales y a los accionistas tener una visión realista de la identidad corporativa.

Para ser efectivos, los códigos de ética deben ser más que un documento en un cajón. Necesitan ser creados de tal forma que el comportamiento ético sea motivado y que los empleados se sientan orgullosos de tomar decisiones éticas. Los códigos deben convertirse en una guía para las relaciones entre las partes interesadas (stakeholders) y la toma de decisiones corporativas. Más importante aún, los empleados en cualquier nivel de la organización, deben luchar por reafirmar los estándares establecidos en el código de ética y los altos ejecutivos deben ejemplificar esos estándares, ya que los códigos de ética son de poco beneficio si los dirigentes los ignoran.

Códigos de cadenas de suministro

Uno de los mayores beneficios de la ciudadanía corporativa es que puede racionalizar y mejorar las relaciones de la compañía con las cadenas de proveedores en el exterior en relación con la calidad de los productos, prácticas laborales y el impacto ambiental de sus actividades. El aumento de los códigos de cadenas de suministro es más evidente

en cadenas de suministro que involucran bienes de consumo en mercados emergentes con regulaciones débiles, y que venden a consumidores en países desarrollados. En países en donde las leyes laborales son menos exigentes que las normas internacionales, los códigos tienen el efecto de crear estándares laborales más altos y sirven como un mecanismo de auto-gobierno para la exigencia del cumplimiento de leyes que regulen las condiciones de trabajo y los estándares de producción.

Los códigos de Cadena de Proveedores tienen varias categorías¹²:

Códigos de Comprador

Las compañías más importantes tales como Wall-Mart y Target usan estos códigos en su cadena de suministro como un pre-requisito para considerar la compra. El sistema mismo hace que el comprador tenga que pagar por un monitoreo interno y auditorías independientes para la revisión de las empresas de suministros. Los proveedores deben pagar entonces por actualizaciones en infraestructura y otras mejoras necesarias para cumplir el estándar de los códigos. Los estándares laborales de las fábricas son también tomados en consideración; una vez el proveedor es seleccionado, es continuamente monitoreado para asegurar que mantenga el estándar.

Para los compradores, los beneficios de tales códigos son la protección de su marca de mala publicidad y otros ataques de la sociedad civil; además, la alta calidad de los productos normalmente es el resultado de actualizaciones en la calidad de la infraestructura y la fuerza laboral.

Códigos del agente

Hacer negocios en el exterior normalmente requiere el uso de agentes para que faciliten el proceso, desde las aduanas y el permiso de transporte hasta encontrar socios comerciales y arreglar las presentaciones con las autoridades o líderes de las compañías. Las compañías, los gobiernos, y las organizaciones no-gubernamentales que trabajan con o a través de intermediarios en el exterior saben que

ésta puede ser un área de riesgo ya que son señalados responsables legalmente o juzgados por la opinión pública, por las actividades de esos agentes. Amparar a las compañías de este riesgo es cada vez más costoso ya que implica una mayor “due diligence” por parte de las organizaciones que investigan la información del agente y que verifican la seguridad de sus operaciones de negocios. Al mismo tiempo, los intermediarios que buscan hacer negocios con grandes compañías internacionales pueden encontrar que el proceso de aprobación es largo y lento, generando costos extra para hacer negocios y causando pérdida de oportunidades.

“Transparent Agents and Contracting Entities (TRACE)” (Agentes Transparentes y Entidades Contratantes)¹³, es una organización internacional que trata de llenar el vacío de trabajar con intermediarios en el exterior y busca cumplir con las necesidades de ambas partes en este proceso, al mismo tiempo que crea un ambiente de negocios más ético. Los principales son mejor protegidos y los intermediarios son mejor servidos por esta organización independiente, no-partidista que se ocupa principalmente de evaluar los agentes, consultores y sub-contratistas.

El proceso es simple. Primero, los agentes solicitan ser miembros de TRACE, luego son sometidos a una “due diligence” extensa para su revisión, un largo cuestionario, tres referencias comerciales, una referencia financiera y una búsqueda de medios. A los candidatos también se les pide que tengan o adopten un Código de Conducta sobre sobornos, contraprestaciones y conflictos de interés, y que acuerden un entrenamiento ético anual suministrado por TRACE o por abogados aprobados en cada país. Una vez los archivos han sido completados son puestos a disposición de un gran número de compañías, evitando la necesidad de replicar paquetes para cada una. Los requerimientos son los mismos para cada compañía que aplica la organización, resolviendo así la preocupación sobre “mejores prácticas” y llevando a cabo mejores tareas de “due diligence”.

Las compañías que son miembros de TRACE se benefician al tener el apoyo de un intermediario en el proceso de recolección de la documentación. En vez de durar meses para evaluar a un candidato, el proceso puede ser hecho en un día, en tanto la información esté disponible -a solicitud- y es actualizada anualmente.

TRACE se financia con aportes de los miembros que cubren el proceso de investigación, las compañías pagan una tasa anual o por reporte para tener acceso al “due diligence” voluntariamente, presentado por los miembros. Las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales pagan solamente el costo de copiar y de estampilla por cada reporte solicitado.

Esquemas de certificación de fábrica

Las fábricas buscan certificación con el fin de probar que ellas han sido pro-activas en la construcción de estándares laborales e infraestructura. La fábrica paga por la certificación, por los informes de auditoría anuales y por cualquier actualización o acción para permanecer certificados. Los principios CERES y la norma de Cuidado Responsable ISO 14001 en materia de industria química, son un ejemplo de dicho proceso. Estos estándares y certificaciones son buscados generalmente como una herramienta de mercadeo y comunicación, con la que las fábricas demuestran su alto desempeño y sus sistemas. La certificación permite que algunas fábricas reciban pagos más altos por sus servicios en la medida en que elimina riesgos para el comprador al trabajar con ellos y satisface los códigos de éste, eliminando los costos de auditoría del mismo.

Otros beneficios para los proveedores en cuanto a la certificación o participación en códigos de compradores, son: licitaciones contractuales más competitivas, mayor productividad, innovación y calidad, y menor rotación de empleados, en la medida en que los asuntos de salud y calidad de vida mejoran para ellos. Algunos ejemplos de certificación son SA 8000 y WRAP sobre trabajo, y ISO 14001 de medio ambiente, sin embargo hay muchos más.

Otros tipos de códigos

El Código Base de la Iniciativa de Comercio Ético (Ethical Trading Initiative) (ETI), los códigos de OECD y de otros grupos similares, sirven como guías para compañías y países en cuanto a estándares apropiados. Generalmente estos códigos no tienen programas de monitoreo o auditoría, y su propósito es proveer una guía de mejores prácticas.

La mayoría de los códigos cubren diez puntos y representan principios que corresponden a las Convenciones Fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo que hace referencia a: trabajos forzados, trabajo infantil, libertad de asociación, y negociación colectiva, discriminación, salud y seguridad, salarios y horas de trabajo.

Los temas claves para los códigos son aquellos que pueden producir ineficiencias y confusión para los proveedores, en tanto cada comprador tiene su propio código de conducta y procedimientos de auditoría. Esta confusión produce una limitación de acceso para los proveedores en la medida en que no es claro cómo demostrar altos estándares y cumplimiento de los mismos. Los sistemas de auditoría pueden variar de compañía a compañía y tener diferencias en cuanto a su rigor y aplicación. Estas coincidencias pueden producir cargas innecesarias en los compradores y en los proveedores, porque los primeros cubren el costo de monitoreo y los segundos tienen que dedicar tiempo y recursos para cumplir con la multiplicidad de códigos. Es necesaria una convergencia de códigos y procedimientos para cumplir realmente con los mecanismos y la comunicación interna.

Mecanismos internos y comunicación

La ciudadanía corporativa tiene que ser implementada efectivamente y ello requiere de una administración recursiva. Se ha comprobado el beneficio de que la junta directiva se involucre en comités de ética para la creación de una cultura más ética, así como comunicaciones más abiertas en cuanto a las actividades corporativas y los posibles errores. El efecto de todo esto es que los problemas

reales y potenciales pueden ser descubiertos y tratados internamente y no bajo la presión del público, si es que pasan desapercibidos y por ende se convierten en una crisis costosa.

La implementación y manejo de los programas de ciudadanía corporativa son comprendidos cada vez más como parte esencial de las compañías y no como un costo extra, como antes se consideraban. Manejar los programas sociales y ambientales, es como manejar cualquier otro asunto estratégico de las compañías. Es decisivo incluir a todos en el proceso de desarrollo de programas en la firma. Los administradores y los empleados de todo nivel necesitan tener el espacio para formular críticas y preocupaciones con el objetivo de que las nuevas políticas sean exitosas.

La comunicación también es importante. Internamente, los empleados deben darse cuenta de sus responsabilidades éticas así como de las consecuencias del incumplimiento. El entrenamiento regular para empleados que viajan frecuentemente o trabajan en otros países es importante, en la medida en que los valores corporativos deben ser reafirmados en cualquier país y cualquier cultura, sin excepción.

En muchos países en vía de desarrollo el soborno es considerado como un elemento normal al hacer negocios, así como la omisión de normas legales. En dichos ambientes, los empleados están más tentados a incurrir en prácticas no éticas, una firma debe anticipar esto e implementar medidas para desincentivar el distanciamiento de los principios éticos.

La comunicación externa también es importante. Es esencial para las compañías permitir a sus comunidades conocer iniciativas responsables y programas éticos, pero ellas deben ser cuidadosas de no hacer demasiado públicos estos esfuerzos al punto de que parezcan una estrategia de marketing.

Reportes: Triple bottom line

Cada vez más compañías tanto grandes como pequeñas usan el reporte “triple bottom line”, en

tanto compiten por clientes y capital de inversión. El reporte de “triple bottom line” se deriva de la noción de que las compañías no son puramente entidades económicas, sino que éstas se deben pensar también desde una perspectiva social y ambiental. El paradigma del “triple bottom line” en la evaluación de las compañías es que el desempeño financiero no es ya el único determinante de la posición en el mercado o en el nivel de éxito, las firmas deben ahora tener en cuenta el impacto social y ambiental de sus operaciones.

Sin embargo, la idea de un “triple bottom line” no sugiere que las compañías deban dividir la responsabilidad en componentes económicos, sociales y ambientales, y ver cada componente individualmente; al contrario, todos los elementos tienen que ser pensados como una unidad, en donde cada uno aporta igualmente a todo el objetivo.

Desde el punto de vista económico, los reportes “triple bottom line” proporcionan información financiera transparente y puntual para los inversionistas, los empleados, los consumidores, los socios comerciales y los proveedores. Desde el punto de vista social, este tipo de reportes tienen en cuenta el bienestar de las comunidades en las que operan las compañías, y la provisión de información en cuanto a prácticas éticas y estándares, desarrollo profesional, prácticas de contratación y aportes voluntarios, entre otros temas básicos. Respecto al impacto ambiental, el reporte suministra información sobre el efecto de las operaciones organizacionales en el ambiente macro, incluyendo detalles sobre seguridad de productos, uso de recursos en producción, y estándares y códigos de producción.

Proveer información a las partes interesadas (stakeholders), se ha convertido en una carga para las compañías debido a la gran cantidad de requisitos y actores involucrados. Dado el número de solicitudes de las compañías, los servicios comerciales basados en el mercado han empezado a ser desarrollados. Un ejemplo es el “one-report”¹⁴, que combina el “Standard Assurance AA1000” (designado por AccountAbility para ayudar a evaluar los reportes de las compañías contra principios básicos de seguridad)

y los “GRI Reporting Guidelines” (Iniciativa de “Global Reporting” en cuanto al marco de trabajo para reportar los principios que hagan sostenible a una firma). Un esfuerzo similar ha sido instaurado por la Bolsa de Valores de Londres, que ahora ofrece un servicio que permite a las compañías presentar sólo un cuestionario en asuntos de ciudadanía corporativa que a su vez está disponible para los inversionistas interesados. Dicho servicio elimina la necesidad de las compañías para responder por solicitudes individuales de información y proporciona a los inversionistas con un conjunto de información sobre varias empresas.

Asociaciones: Creando Principios

Si los competidores están adelante debido a trampas, es difícil pedirles a sus empleados que se abstengan del mismo comportamiento. Tener asociaciones fuertes que puedan influir en la mayoría de compañías en un sector mediante la creación de guías obligatorias para el comportamiento ético de los miembros, es una manera efectiva de que todos usen las mismas reglas de juego. Estas guías de comportamiento ético también evitan a que se creen leyes en esta área, ahorrándole a las compañías el tiempo y dinero que tendrían que invertir para cumplir con estas nuevas regulaciones.

Las guías son más efectivas si son hechas a través de un cuerpo que se concentre en un sector específico, así no habrá conflicto de interés y las guías serán pertinentes y relevantes. Las regulaciones del gobierno pueden ser demasiado amplias y lentas, para reflejar el estado actual de los asuntos y de la tecnología de un sector.

Las asociaciones tienen dentro de sí una riqueza de conocimiento específico de la industria. Al tiempo que tienen un interés en el éxito de las organizaciones miembros, pueden ser consideradas ampliamente independientes, en la medida en que no se benefician directamente del éxito de esas compañías. Los códigos creados por estas asociaciones industriales y otros grupos similares son normalmente más efectivos ya que pueden adaptarse a cambios en el ambiente de negocios y cuando se

crean nuevas tecnologías mucho más rápido que lo que puede hacer el proceso legislativo. En su papel de representantes de la industria, estas asociaciones están preparadas para comprometer a las compañías en discusiones candentes en cuanto a auto-regulación y restricción. Las compañías pueden ser abiertas en estos foros porque su participación no creará críticas crecientes en la opinión pública y la prensa.

El Programa de Certificación Mundial Responsable de la Industria de Vestimenta (Apparel Industry's Worldwide Responsible Apparel Production Certification Program) (WRAP) es un ejemplo de esta auto-regulación de la industria. Apoyado por la Asociación Americana de Manufactureros Textiles (American Apparel Manufacturers Association), cuyos miembros producen más del 85 por ciento de los textiles vendidos al por mayor en los Estados Unidos, este programa de certificación es una iniciativa propia de las fábricas de textiles para demostrar que están cumpliendo con los estándares internacionales sobre trabajo, condiciones de la fábrica, prácticas ambientales y de aduanas. Mientras que la certificación WRAP ha sido criticada por no ser tan estricta como SA8000 o como los programas de la OIT, puede ser considerada efectiva porque ha podido cubrir la mayoría de fabricantes de textiles bajo los mismos estándares. Aún cuando no es perfecto, es preferible tener al 85 por ciento de los fabricantes participando en un buen sistema, que sólo algunos de ellos participando en uno impecable.

Las guías de asociaciones y la certificación pueden hacer más fácil y eficiente el cumplimiento de los códigos internacionales y las leyes para las compañías. Por ejemplo, la certificación de una asociación y el proceso de auditoría para ser miembro, son beneficiosos para las compañías porque pueden servir a un proveedor para verificar a múltiples compradores en cambio de que un comprador tenga que llevar a cabo su propia labor de auditoría y el proveedor tenga que prepararse para numerosas auditorías. Esto rebaja las regulaciones excesivas y aliviana la carga financiera de “due diligence” y auditoría.

Sociedades

Sociedades tri-sectoriales que congreguen firmas, gobiernos, y ONGs pueden ser una herramienta efectiva para que el sector privado cumpla con sus obligaciones sociales. Al mismo tiempo, las sociedades proveen un foro en donde los grupos de la sociedad civil pueden presentar sus preocupaciones, y los políticos pueden consultar con los empresarios frente a las regulaciones futuras para hacerlas más eficientes. Estas sociedades guían la integración de objetivos corporativos específicos, las ideas, necesidades y preocupaciones de diferentes sectores en programas exitosos y políticas eficientes. Otro beneficio importante de las sociedades de ciudadanía corporativa especialmente en países en desarrollo, es que las compañías del sector público pueden aprender las prácticas responsables del sector privado e implementarlas.

No obstante estas alianzas tri-sectorial tienen peligros. Por ejemplo, una compañía que juega un papel fundamental en una sociedad que falla, corre el riesgo de ser identificada con ese fracaso. Las ONGs arriesgan perder su credibilidad como agentes independientes y los gobiernos enfrentan riesgos políticos al ceder control parcial de servicios sociales y recibir solamente crédito limitado por mejoras sociales entregadas a través de las sociedades.

Garantizar la continuidad de las sociedades, compartir el control y usar inteligentemente las competencias fundamentales de las compañías, son retos que todavía necesitan ser superados. A pesar de las dificultades inherentes de las sociedades tri-sectoriales, éstas pueden conducir a un desarrollo sostenible de la comunidad y a mayor transparencia y responsabilidad dentro del sector público. Esto beneficia a las compañías permitiendo localizar de manera más eficiente los recursos en programas sociales, y mejorar la competitividad regional y la reputación de la compañía.

Conclusión

En el ambiente competitivo de hoy las compañías no son sólo entidades económicas. El éxito de los negocios de hoy no depende solamente de su habilidad para encontrar la vía más eficiente de convertir lo que se recibe en bienes y servicios, sino también en su habilidad para lidiar con asuntos sociales. Varios estudios ilustran un vínculo directo entre un récord social de las compañías y su desempeño financiero.

La necesidad de sistemas de ciudadanía corporativa aplica a todas las firmas. No importa si es una compañía multinacional o local, si opera en mercados en desarrollo o en países desarrollados, si fabrica juguetes o si provee servicios financieros. No importa qué tipo de compañía sea, para tener éxito se debe crear un ambiente de trabajo placentero y justo para los empleados, asumir las preocupaciones de sus clientes, ser un partícipe en su comunidad y ayudar a los gobiernos y las ONGs a construir mejores sociedades y mercados más fuertes.

Ser un buen ciudadano corporativo debe ir más allá de la filantropía y de una buena estrategia de ventas. Para que sea exitoso, los sistemas y las políticas tienen que ser comprendidos internamente y deben convertirse en parte de la cultura de la compañía y de sus operaciones cotidianas. Las políticas de buena ciudadanía corporativa pueden conducir a las compañías a ser prósperas, pero al mismo ayudar a desarrollar mejores sociedades, proteger los derechos humanos y facilitar el desarrollo de las naciones.

La globalización ha redefinido las reglas de la competencia, el comportamiento de los mercados y las estrategias de comunicación. Pero también ha redefinido la manera en que las compañías operan y el papel que juega la comunidad empresarial. Debido a la globalización, las industrias ya no están confinadas por los límites tradicionales. En la medida en que los mercados se expanden y se abren, la competencia también evoluciona. Cada vez más las compañías multinacionales juegan un

papel fundamental en definir los mercados y en influenciar el comportamiento de los consumidores que compran sus productos, de las localidades donde hacen negocios, y de los gobiernos que desean su presencia para crear trabajos e inversión. Pero así como la influencia de las compañías en los consumidores, ambientes, y gobiernos ha aumentado, las expectativas sobre su responsabilidad ante sociedades y gobiernos también ha evolucionado. Se espera que las compañías adopten medidas que ayuden a los países a construir mejores mercados y ambientes políticamente estables con base en instituciones sólidas.

Bibliografía

1. "1st Middle East Summit: Corporate Social Responsibility" **Dubai Development and Investment Authority (DDIA) and United Nations Development Programme (UNDP)**, April 2004. <http://www.iirme.com/csr/index.cfm/Link=13/goSection=12>
2. "Business and Human Rights: A Progress Report" United Nations Human Rights-OHCHR, May 2004. <<http://www.unhcr.ch/business.htm>>
3. "Business and Society: Corporate Social Responsibility Report 2000" Department of Trade and Industry, May 2002 <www.dti.gov.uk>
4. "Business As Usual? Evolving from a Single to a Triple Bottom Line" inKNOWvate (R&D), May 2004. <<http://www.inknowvate.com/inknowvate/TripleBottomLineMatrix.htm>>
5. "Business Ethics: Corporate Social Responsibility Report—100 Best Corporate Citizens" Business Ethics Magazine, 2002. <<http://www.business-ethics.com/NextStepforCSR.htm>>
6. "Corporate Brand Reputation Outranks Financial Performance as Most Important Measure of Success" World Economic Forum, January 2004. <<http://www.socialfunds.com/news/release.cgi/2424.html>>
7. "Corporate Social Responsibility Monitor 2002—Executive Brief" Environics International Ltd. <http://www.environicsinternational.com/sample_chapters/csr02_exec_brief.pdf>
8. "Corporate Social Responsibility: Lessons Learned" Natural Resources Canada Sustainable Development Website, March, 2004 http://www.nrcan.gc.ca/sd-dd/pubs/csr-rse/toc_e.html
9. "CSR Project on Managing and Communicating CSR for Value—Final Report"
10. "Engaging SMEs in Community and Social Issues" Business in the Community Publication, February 2002. <http://www.bitc.org.uk/resources/research/research_publications/bitc_research.html>
11. "Free local Entrepreneurship to overcome poverty in developing countries, urges UN commission" United Nations Development Programme, March 2004. <<http://>

- www.undp.org/dpa/frontpagearchive/2004/march/2mar04/index.html>
12. "Gap Inc: Social Responsibility Report" San Francisco: Gap Inc., 2004
 13. "Investing in Responsible Business—The 2003 Survey of European Fund Managers, Financial Analysts and Investor Relations Officers." A Deloitte, CSR Europe and Euronext Survey, November, 2003. <<http://www.deloitte.com/dtt/research/0,1015,sid%253D29405%2526cid%253D29215,00.html>>
 14. "Overview of Corporate Social Responsibility" Business for Social Responsibility May 2004. <<http://www.bsr.org/Print/PrintThisPage.cfm>>
 15. "Public Wants Business to Be Socially Responsible" Boston: The Center for Corporate Citizenship, Boston College, 2003.
 16. "Scandals turn spotlight on company reputation" Hill and Knowlton: Press Information, 12 September 2002.
 17. "The business case for social responsibility in small and medium-sized enterprises" <http://www.csreurope.org/uploadstore/cms/docs/Business_case.pdf>
 18. "The Euro-RQ: A Multi-Country Study of Corporate Reputation" A Reputation Institute Project, October 20, 2000. <<http://www.reputationinstitute.com>>
 19. "The first ever survey of consumer attitudes in Ireland towards Corporate Responsibility, BITC Ireland" Business in the Community Ireland, CSR Europe: December 2002.
 20. "The SME Key—Unlocking responsible business"
 21. "The State of Corporate Citizenship in the United States: 2003" Boston: The Trustees of Boston College, 2003.
 22. "United Nations Commission on Sustainable Development—CSD 12 – 13 Freshwater, Sanitation and Human Settlements" International Chamber of Commerce, November 2003. <http://www.iccwbo.org/home/environment_and_energy/sdcharter/topics/water/docs/ICC%20discussion%20paper%20on%20water.doc>
 23. Arthur Fishman and Rafael Rob, "Is Bigger Better? Investing in Reputation" UCLA Department of Economics, Penn CARESS Working Papers Website, March 2002. <<http://netec.mcc.ac.uk/WoPEc/data/Papers/clapenntw40893328535d25cf3e69a981aa646d1a.html>>
 24. Auger et al. "Whither Ethical Consumerism? Consumers' Valuation of the Ethical Features of Products" Australia: Center for Corporate Change Australian Graduate School Management the University of New South Wales, 2000.
 25. IBER Interview. "Creating an International Standard for Business Conduct" International Business Ethics Institute By Lee Essrig, 10/1/2002. <<http://www.business-ethics.org/newdetail.asp?newsid=15>>
 26. Martens and Miller. "The Future of Global Business Ethics Programs" IBER, Volume 5, Issue 1, October 2002. <<http://www.business-ethics.org/newsdetail.asp?newsid=14>>
 27. Mitchell, A. James. "The Ethical Advantage: Why Ethical Leadership is Good Business" Minneapolis: Center for Ethical Business Cultures, 2001.
 28. Okuwaki, Kuniko "Corporate Social Responsibility in Japan: Which Model is the Best Fit?" All Things Corporate: The Worldwide Corporate Practice Quarterly Newsletter, 2004. <http://atc.netcomsus.com/index.php/newsletters_articles/13.html>
 29. Orlitzky, Marc. "Corporate social Performance: Developing Effective Strategies" Sydney: Center for Corporate Change, June 2000.
 30. Peter Roberts and Grahame R. Dowling. "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance" *Strategic Management Journal* 23 (2002):1077-1093.
 31. Radley Yeldar and CSRnetwork "The Top 10 Benefits of engaging in Corporate Social Responsibility: The Business Case" <<http://www.csnetwork.com/images/pdf/Final%20Benefits%20of%20CSR.pdf>>

(Notas de pié)

¹ Ver varios *CSR Wire* reports on csewire.com, Peter Roberts and Grahame R. Dowling. "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance" *Strategic Management Journal* 23 (2002):1077-1093, and performance of Dow Jones Sustainability Indexes <http://www.sustainability-index.com>.

² Handy, Charles. *What's a Business For?* Harvard Business Review on Corporate Responsibility: 2003.

³ Wirthlin Worldwide Australasia, "CEO/Corporate Reputation Research" available at <http://www.ceoforum.com.au> and Hill and Knowlton's Annual Global Survey "Corporate Reputation Watch 2004" available at <http://www.hillandknowlton.com>

⁴ Kucera, David. "The Effects Of Core Workers Rights On Labour Costs And Foreign Direct Investment: Evaluating The "Conventional Wisdom" ILO Discussion Paper DP/130/2001

⁵ "The Business Case for Social Responsibility in Small and Medium-Sized Enterprises." SME Key www.smekey.org

⁶ Roberts, Peter and Dowling, Grahame. "Corporate Reputation and Sustained Superior Performance."

⁷ Para mayor información visite www.socialinvest.org

⁸ CSR Europe, Deloitte, and Euronext "Investing in Responsible Business."

⁹ 2003 Survey by the Center for Corporate Citizenship, "The State of Corporate Citizenship in the US."

¹⁰ Orlitzky, Marc, "Corporate Social Performance."

¹¹ www.worldbank.org/privatesector/csr/prac_work_prog.htm

¹² Nigel Twose and Ziba Cranmer, *Responsibility Breeds Success*, Development Outreach; March 2003, page 21.

¹³ Información tomada de: www.traceinternational.org/about.shtml

¹⁴ Para mayor información visite www.one-report.com