

# RETOS PARA LAS ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

Antonio Vives

Socio Principal, Cumpetere

Profesor Consultor, Stanford University

*Las grandes corporaciones son ahora fuerzas de la naturaleza, tienen el mismo poder, equivalen al fuego que quema las cosechas, al granizo que acaba con el maíz. Maldición del siglo XX, sigue siéndolo en el XXI.*

Elena Poniatowska, al recibir el Premio Internacional de Novela Rómulo Gallegos, Agosto 2007

## I. Introducción

Las empresas multinacionales suelen ser los malos de la película<sup>1</sup>. Se les atribuye abusos de poder en función de su gran tamaño y de los recursos que pueden movilizar. Estas malas percepciones se agudizan cuando alguna de ellas se ve envuelta en alguna controversia o evento negativo. Fácilmente se extiende al grupo de multinacionales y pagan justos por pecadores. Si bien hay razones para estas críticas, a veces se extienden más allá de lo justificable y la percepción de su contribución al desarrollo económico se sesga.

Un ejemplo reciente de ello es el informe de Greenpeace sobre la actuación de las multinacionales españolas en América Latina (Greenpeace, 2009), donde delatan abusos e irresponsabilidades de estas empresas. También el libro producido por el Observatorio de las Multinacionales de América Latina, OMAL (Hernández y Ramiro, 2009) incluye un extenso análisis de la responsabilidad social corporativa de estas empresas, alegando que solo buscan mejorar su negocio,

escondiéndose detrás de una supuesta responsabilidad para seguir las explotaciones con impunidad. Siguen la línea original trazada por el libro “The Corporation” (Bakan, 2009) y el correspondiente video.

Lamentablemente, estas instituciones y sus publicaciones no hacen análisis integrales de la contribución de estas empresas al desarrollo económico de los países, se limitan a puntualizar las faltas, algunas exageradas, sin mencionar los aspectos positivos. No analizan la situación en la cual se encontraban los países en vías de desarrollo, por ejemplo los servicios públicos, antes de la expansión de la participación de algunas de las multinacionales que critican. Ignoran que había que esperar varios años para obtener una línea telefónica antes de la llegada de las multinacionales, que el servicio de agua potable era impredecible, que el de electricidad era intermitente, que el acceso a servicios financieros era limitado. A lo mejor eran servicios más baratos, gracias a subsidios insostenibles por parte del Estado, que ahora no podría hacer. Tampoco analizan la situación

---

<sup>1</sup> Sobre todo en los videos “No a la venta” ([www.noalaventa.com](http://www.noalaventa.com)), “El segundo desembarco: Multinacionales españolas en América Latina, (basado en Hernández y Ramiro, 2009) y “The Corporation” (basado en Bakan, 2009).

en la cual se encuentran estos servicios después de haberse revertido algunos de los procesos de participación privada internacional y forzado la salida de algunas multinacionales. En muchos casos, sus análisis están muy sesgados.

Por ejemplo el libro del OMAL destaca que la contribución de las multinacionales españolas en América Latina no llega al 1% de sus ingresos. Pareciera como que ésa fuera toda su contribución. Debemos notar que esta cifra se refiere solo a la cantidad que algunas de ellas dedican a la llamada inversión social, que dista mucho de ser la contribución que hacen a través su contribución al empleo, pago de impuestos, inversiones para el desarrollo económico, aparte de las contribuciones que hacen en la eficiencia de la prestación de los servicios, la introducción de nuevas tecnologías, la calidad de los servicios, entre otros.

Es cierto que es necesario identificar y difundir las malas prácticas para evitar su recurrencia, y ésa es la función de estas instituciones. Sin embargo, es también importante destacar las contribuciones positivas y buscar las maneras de intensificarlas. También hay que recordar que en algunos sectores se tienen expectativas desmesuradas de lo que las empresas pueden hacer. Algunos pretenden que estas empresas resuelvan los problemas sociales de los países en vías de desarrollo ante la debilidad de los Estados. Se les imputan responsabilidades que no se les imputaban a los gobiernos. Las fallas de los gobiernos era algo normal, aceptadas con resignación, hasta justificadas, pero no las de las empresas cuando prestan el mismo servicio.

Las empresas y en particular las multinacionales pueden contribuir a la solución de los problemas sociales y ambientales. Pueden y deben contribuir al desarrollo, ya que les conviene mejorar las condiciones del entorno donde operan y mejorar su eficiencia operativa y ampliar su mercado. Sería

miope pensar que a las empresas les conviene operar en sociedades deficientes.

Pero no todas lo hacen. De la misma manera que pagan justos por pecadores, también hay muchas empresas que se aprovechan de las deficiencias regulatorias, de la debilidad de las instituciones de supervisión y control, incluyendo de la sociedad civil, de la ignorancia del público, de la indiferencia o complicidad de los medios de comunicación, y de la falta de mejores oportunidades para los trabajadores.

De la misma manera que no todas son malas, no todas son buenas. Las generalizaciones no nos conducen al encuentro de soluciones. Hay que identificar los problemas y corregirlos, hay que identificar y aprovechar las oportunidades de afianzar la contribución al desarrollo de las grandes multinacionales en los países en desarrollo.

Para estos fines, en este artículo discutimos, desde una posición independiente, los retos que tienen estas empresas y como establecer sus estrategias para afianzar su contribución. En primer lugar es necesario desbancar un mito.

## **II. Un mito sobre el tamaño y poder de las multinacionales**

Antes de entrar en detalles es conveniente aclarar una confusión muy extendida, sobre todo entre los detractores de las multinacionales, un mito que se perpetúa y como todo mito, sin un análisis de fondo. Se alega que las multinacionales tienen más poder que algunos países y en apoyo a esta idea, aducen que algunas son más grandes que muchos países en desarrollo. Se repite constantemente, sin verificación, que de las cien economías más grandes, 51 son empresas. Para ello, comparan las ventas de las empresas con el Producto Interno Bruto, PIB de los países. Peras con manzanas. Esta comparación contiene

una falacia que es la de comparar ventas, en el caso de las empresas con valor agregado, en el caso de los países (PIB). Debemos comparar cosas comparables. Aún a pesar de las grandes dificultades estadísticas en determinar el valor agregado de las empresas<sup>2</sup>, si se hace la comparación correcta entre estos valores y el PIB de los países (los países no tienen “ventas” y no podemos comprar esto) **sólo dos de las 50 economías más grandes son empresas**. WalMart sería una octava parte de España, un poco más de la mitad de Venezuela y de un tamaño equivalente a Chile (De Grauwe y Camerman, 2003).

Pero todo esto es comparación económica, que no lo es todo. WalMart, con todo su poder, no tiene capacidad de establecer impuestos, no tiene ejércitos (en los siglos XVII al XIX algunas empresas sí los tenían), no tiene tribunales, no hace leyes, no tiene cárceles, no otorga nacionalidad, no presta servicios sociales. Depende de sus clientes y empleados, de sus proveedores, de sus financistas, de los gobiernos que las autorizan a operar en su país.

Esto recuerda un conocido chiste de dos drogadictos que intercambian opiniones sobre el problema de las drogas. Uno alega que todo el problema radica en los traficantes, que controlan el precio, la calidad y el suministro. Y el otro, aparentemente menos drogado, le dice que el problema son ellos que las siguen comprando. Muchas veces son los gobiernos (léase políticos), los consumidores, los empleados, los accionistas los que tienen dependencia y no pueden o no quieren penalizar a las empresas irresponsables.

Esto no quiere decir que las grandes empresas no tienen gran poder económico y que algunas no lo abusen. Sin embargo están sometidas a las leyes

de los países donde operan y a los acuerdos internacionales. Y como se ha visto en algunos casos, pueden ser expulsadas de esos países. Es cierto que su magnitud y la extensión de sus actividades han aumentado considerablemente en los recientes decenios, pero todavía están sometidas a las leyes de los países, al poder de los mercados y a acuerdos internacionales. Las empresas multinacionales son grandes y poderosas, pero no son omnipotentes.

### **III. Condicionantes en el comportamiento de las empresas multinacionales**

La percepción de que las empresas multinacionales no tienen controles de ningún tipo es errada. Existen cuatro pilares de supervisión y control de las empresas, con diferentes grados de efectividad. En primer lugar están las regulaciones nacionales, en segundo lugar las supranacionales, en tercer lugar la regulación civil y la autorregulación y en cuarto lugar el mercado de la responsabilidad social. Discutiremos estos cuatro pilares a continuación. La discusión que sigue no pretende ser exhaustiva, sino meramente ilustrativa de los principales aspectos.

La contribución de las empresas multinacionales al desarrollo económico está basado en su operación dentro de los primeros tres pilares (no hacer el mal) y su propia visión estratégica de aprovechar, responsablemente, los mercados en que operan (hacer el bien).

#### **1. Regulaciones en el país en desarrollo**

Es cierto que las empresas multinacionales, por definición operan en muchos mercados domésti-

<sup>2</sup> El valor agregado como porcentaje de las ventas varía de empresa a empresa. Sin embargo estudios estadísticos han determinado que en el promedio de todas las empresas podría ser entre un 30 y 40 por ciento, con grandes variaciones (entre un 20% para mayoristas, 30% para automóviles, hasta un 80% para servicios como telecomunicaciones).

cos y algunas de sus actividades caen en un vacío legal ya que las legislaciones nacionales de esos múltiples mercados no tienen extraterritorialidad<sup>3</sup>.

Sin embargo, estas empresas operan en un entorno que condiciona su comportamiento. En primer lugar, a nivel nacional, los países tienen el poder de regular el comportamiento empresarial de las empresas que operan en su territorio. Pero no tienen el poder de regular las subsidiarias o las casas matrices que operan en otros países y allí comienza el problema.

Pero aún cuando los países ejerzan esa prerrogativa de regulación nacional, la regulación puede no ser efectiva. En países en vías de desarrollo y aun en los desarrollados, las regulaciones suelen establecerse después de que ha habido algún incidente, cuando el pájaro se ha escapado de la jaula la cerramos. En general las regulaciones van detrás de la creatividad de las empresas y en muchos casos son deficientes y atrasadas, no son actualizadas oportunamente con el cambio de las circunstancias. Por otra parte, si se desea regular todo lo que pueda suceder o regular pensando en la empresa más irresponsable, se terminan imponiendo regulaciones innecesarias o contraproducentes, que pueden desincentivar el comportamiento responsable y la capacidad de innovación de las empresas. O inclusive, desestimular la inversión. Es imposible regular a todos por igual sin terminar imponiendo regulaciones que para algunos son excesivas.

Por otra parte, aún cuando las regulaciones fueran las correctas, las instituciones de supervisión y control en los países en desarrollo suelen ser débiles, con capacidades muy inferiores a las de las empresas multinacionales que controlan. Y por supuesto siempre está en la mesa el problema

de la corrupción, para vencer las regulaciones que “molestan”, lo que junto con débil institucionalidad es un cóctel explosivo.

Aún cuando este diagnóstico es pesimista, ello no obsta para que los países no lo intenten. Lo que esto destaca es la gran importancia del mejoramiento institucional estatal para aprovechar mejor la capacidad de las empresas de contribuir al desarrollo. Para ello pueden contribuir las mismas empresas, sobre todo las multinacionales, entrando en alianzas con la sociedad civil y los mismos gobiernos<sup>4</sup>.

Una manera de incluir regulaciones a nivel multinacional al ámbito nacional es a través de los tratados bilaterales de inversión que pueden contener provisiones sobre el comportamiento de las empresas en los respectivos países y pueden llegar a aplicarse a las empresas con casa matriz en uno y subsidiaria en el otro. Lamentablemente la mayoría de estos tratados son entre países desarrollados con países en vías de desarrollo y su objetivo es la protección de los intereses de las empresas del país desarrollado contra acciones del gobierno del otro país. Muchas veces son concesiones que hacen los países necesitados de inversión extranjera para su desarrollo. Pero ello no obsta para que no se incluyan provisiones relacionadas con la responsabilidad económica, social y ambiental de las empresas inversoras de acuerdo a estándares internacionales<sup>5</sup>.

También es posible hacerlo en los tratados de libre comercio. Se pueden incluir provisiones para el comportamiento empresarial, por ejemplo de tipo ambiental y social, que regulen el comportamiento empresarial en la producción de los bienes y servicios sujetos al libre comercio. Pero también en este caso, cuando se imponen condi-

---

<sup>3</sup> Aunque se ha intentado aplicar algunas leyes de Estados Unidos a empresas que no tienen sede en su territorio.

<sup>4</sup> Ver Vives 2008b.

<sup>5</sup> Ver Ancos y Vicente (2009).

ciones, suele ser para proteger los intereses de las empresas de los países desarrollados, que usan estas condiciones como barreras no arancelarias<sup>6</sup>.

## 2. Regulaciones supranacionales

A un segundo nivel están las regulaciones y convenios internacionales que le son aplicables a las empresas. Estas regulaciones caen en dos grandes categorías, las que podríamos llamar “blandas” y las “duras”. Las blandas son lineamientos emitidos por organismos no gubernamentales e instituciones internacionales, que son indicativas del comportamiento que deberían tener las empresas, pero no tienen penalización explícita por incumplimiento. Pero ello no quiere decir que la empresa no sufrirá consecuencias por sus incumplimientos. Veremos ejemplos más adelante. Las regulaciones supranacionales duras son de cumplimiento obligatorio y tienen fuerza de ley en los países donde operan las empresas que hayan ratificado esas regulaciones o tratados.

Existen un gran número de este tipo de regulaciones blandas que la falta de espacio nos impide cubrir<sup>7</sup> y solo comentaremos algunas a manera de ejemplo. Entre las regulaciones “blandas” más conocidas están los lineamientos emitidos por organismos internacionales que son de aplicación voluntaria para las empresas. Por ejemplo las Líneas directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (una institución de investigación de los países más ricos) para las empresas multinacionales que incluyen guías de comportamiento en transparencia, corrupción, medio ambiente, empleo y relaciones industriales y consumidores, entre otros (OCDE

2008). El Pacto Mundial de las Naciones Unidas establece diez principios de comportamiento al que las empresas pueden adherirse de forma voluntaria, que incluye temas como medio ambiente, corrupción, derechos humanos y empleo<sup>8</sup>. Los Principios del Ecuador<sup>9</sup> contienen normas ambientales y sociales muy detalladas que los bancos adherentes deben exigir en la aprobación y supervisión del financiamiento a los grandes proyectos (no aplican al financiamiento de empresas, aunque pueden servir de modelo).

Estos tres lineamientos no están ratificados por los países ni conllevan penalización alguna por su incumplimiento, aunque en el caso de los Principios del Ecuador, se puede revocar la membresía a los bancos por incumplimiento. En caso del Pacto Mundial las empresas también pueden ser expulsadas, pero solo por faltas en la provisión de información cada tres años, ya que sus acciones no se verifican (una empresa totalmente irresponsable puede ser miembro mientras reporte lo que hace o no hace, por lo menos una vez en tres años)<sup>10</sup>. En el primer caso, la expulsión puede conllevar pérdidas de negocios, pero en caso del Pacto Mundial, no suele pasar nada.

Recientemente la ISO (*International Standards Organization*), institución compuesta por los organismos nacionales de normalización y emisión de estándares, publicó la norma ISO 26000 Guía sobre Responsabilidad Social que contiene lineamientos para la responsabilidad social de las instituciones (no sólo de las empresas). Aun cuando la norma fue emitida por una institución que emite estándares, esta norma no contiene obligaciones y por lo tanto no es certificable. Sin embargo, por su

<sup>6</sup> Ver Nowalski (2011).

<sup>7</sup> Ver por ejemplo el extenso listado en Tully 2005.

<sup>8</sup> Ver [www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)

<sup>9</sup> Ver [www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com)

<sup>10</sup> Para una descripción y análisis comparativo de estos tres lineamientos, ver Bohan y Minter, s/f.

gran aceptación y el prestigio de la institución es de esperar que inflencie el comportamiento de las empresas, aun cuando no conlleva ninguna obligación, ni hay que expresar adhesión. La intención original fue la de una norma de aplicación voluntaria, pero certificable, de lo que se desistió durante el proceso de elaboración.

Estas regulaciones, a pesar de ser “blandas” pueden tener poder. Como un buen ejemplo de la efectividad de estas regulaciones aun cuando no tienen fuerza de ley, está el caso de Siemens y el Banco Mundial. En un contrato en Rusia, financiado por el Banco Mundial, éste encontró que la filial local de Siemens había violado las políticas del Banco, con actos de corrupción, además de hacerlo la casa matriz en otros países. De acuerdo a sus políticas, el Banco canceló el contrato de la filial y prohibió su participación en futuros contratos por un período de cuatro años. Hasta aquí la relación bilateral entre las partes. Pero con el objetivo de lograr algo positivo de una mala situación, el Banco logró además que Siemens y todas sus subsidiarias dejaran de participar voluntariamente en contratos del Banco por un período de dos años y que hiciera una donación al Banco de \$100 millones sobre 15 años para promover medidas contra la corrupción en países en vías de desarrollo. Adicionalmente Siemens se comprometió a cooperar con el Banco en la promoción de buenas prácticas anticorrupción.

Aunque las regulaciones blandas son solo guías, siempre tienen la posibilidad de con el tiempo convertirse en obligaciones duras, actuando como modelo y experiencia en la elaboración de convenios y tratados, como veremos a continuación. Además, establecen normas de comportamiento que de ser violadas pueden tener consecuencias negativas, si el mercado actúa, como veremos al final de esta sección.

Como ejemplos de regulación “dura” están los tratados o convenios acordados en el seno de

organizaciones internacionales, cuando éstos son ratificados por los países. Por ejemplo, existen una serie de tratados sobre el tema de corrupción que han sido ratificados por un gran número de países. El primero fue la Convención Interamericana sobre Corrupción (1996), a la cual se han adherido todos los países de América Latina. La convención promueve y facilita la cooperación para combatir la corrupción entre sus Estados Parte, a través de la asistencia jurídica recíproca y cooperación técnica, la extradición, la confiscación y decomiso de bienes provenientes de actos de corrupción. Esta fue seguida por otras como la Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales (de la OCDE, 1999). La Convención contra la corrupción de las Naciones Unidas (ratificada en 2005) compromete a sus Estados Parte a tomar una amplia y detallada serie de medidas, de diversa vinculación legal, en sus ordenamientos jurídicos y políticas públicas, a fin de desarrollar los mecanismos necesarios para prevenir, detectar, sancionar y erradicar la corrupción, así como promover, facilitar y regular la cooperación entre Estados en estas materias.

Europa con sus instituciones supranacionales tiene la posibilidad de establecer regulaciones multinacionales en temas de comportamiento empresarial y lo está haciendo con regulación blanda, por ejemplo, en la información sobre sostenibilidad y en forma dura en temas de corrupción. En este tema se han desarrollado lineamientos y convenciones en el contexto de la Unión Europea y del Consejo de Europa. Entre los instrumentos relacionados con la corrupción están la Convención de la Unión Europea contra la corrupción que involucre a funcionarios de las Comunidades europeas o sus Estados miembros, y los Veinte principios guía para la lucha contra la corrupción y los Convenios Penales y Civiles

contra la corrupción del Consejo de Europa (2002 y 2003).

Sin embargo, estas convenciones y tratados han sido preparados y acordados más con el objetivo de evitar competencia desleal en la adjudicación de los contratos de obras, servicios y equipos y para evitar el robo de recursos públicos por parte de los funcionarios públicos que para promover las prácticas responsables en las empresas, aunque obviamente tengan efectos disuasorios.

Otro ejemplo, en el tema laboral, son los lineamientos y convenciones elaborados en el seno de la Organización Internacional del Trabajo, OIT. Uno de los primeros fue la Declaración Tripartita de Principios sobre empresas multinacionales y política social (gobiernos, trabajadores, empleadores, 1977). Los principios establecidos en este instrumento internacional, aunque no son obligatorios, ofrecen a las empresas, a los gobiernos, a los empleadores y a los trabajadores orientaciones en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales. Además en el seno de la OIT se han aprobado 188 Convenciones sobre los derechos de los trabajadores que cubren multitud de temas como libertad de asociación, negociación colectiva, trabajo forzado, trabajo infantil, no discriminación, sueldos, horarios, seguridad laboral, etc. Hay ocho convenciones llamadas Fundamentales y cuatro de Gobernanza. Cada una de estas convenciones debe ser ratificada por los países miembros para que tengan fuerza de ley local. Sin embargo no hay ningún país que las haya ratificado todas, ni siquiera las fundamentales (en estas se cuenta con un 86% de las ratificaciones posibles) pero todos los países han ratificado algunas. China, India, Corea y Estados Unidos, por ejemplo no han ratificado la Convención del derecho de asociación de los trabajadores. Australia, Canadá y México no han ratificado una de las que prohíbe el trabajo infantil. De allí que muchas veces el incumplimiento

no pueda ser juzgado legalmente aunque su existencia da orientaciones e impone límites a la actuación de las empresas y permite juzgarlas en el mercado.

Un caso interesante de cómo el intento de establecer una regulación dura se convirtió en blanda, pero efectiva, es el de los Derechos Humanos. Aun cuando existe la Declaración Universal de los Derechos Humanos, ésta aplica a los países y no a las empresas. Para corregir este problema, la Subcomisión para la promoción y protección de los derechos humanos elaboró un documento sobre las “Responsabilidades de las corporaciones transnacionales y otras empresas sobre los Derechos Humanos” para ser ratificado por los países en el seno de las Naciones Unidas. Este documento fue opuesto de forma vehemente por las empresas con el argumento de que ellas no tenían la capacidad para asegurar el respeto a esos derechos y que ello correspondía a los países.

Para superar el *impasse* se disolvió la subcomisión y se nombró un Comisionado Especial que produjo un documento que claramente separa las responsabilidades de cada parte. El documento *Proteger, Respetar y Remediar* establece las responsabilidades de los países en “proteger” de los abusos por parte de terceros incluyendo las empresas a través de políticas, regulaciones y decisiones, el deber de las empresas de “respetar” los derechos, tomando acciones para evitar violarlos y mitigar los impactos negativos; y el de los países de “remediar” asegurando la disponibilidad de remedios judiciales y extrajudiciales. Este documento, aprobado por el consejo de Derechos Humanos, se ha convertido en un “Marco de actuación”, voluntario, pero con responsabilidades coordinadas y bien definidas. Se han desarrollado guías y buenas prácticas para su implementación. Este ejemplo muestra en efecto el poder de las empresas multinacionales, pero también que cuando se dialoga se pueden lograr regulacio-

nes efectivas. A comienzos del 2011, el Marco todavía no ha sido puesto a prueba. Para mayores detalles visitar el sitio *Business and Human Rights Resource Center* en [www.business-humanrights.org](http://www.business-humanrights.org).

Esta discusión da una idea de lo que puede lograr y no se puede lograr con las regulaciones supranacionales. En el caso de una comunidad de naciones con una institucionalidad muy bien desarrollada, como es el caso de Europa, se pueden desarrollar regulaciones más integrales y más efectivas. Algunos han propuesto elevar esta institucionalidad a nivel mundial, con las instituciones supranacionales necesarias: Congresos, cortes civiles y penales, reguladores, etc. La aplicación supranacional requeriría de la amplia replicación de la institucionalidad a nivel supranacional de la que se tiene a nacional. Visto el ejemplo de Europa, ello es posible, pero pasarán varias generaciones antes de verlo a nivel mundial y habrá que preguntarse si no hay maneras más económicas de lograr los objetivos.

### **3. Regulación civil y autorregulación**

Estos esfuerzos regulatorios están complementados con un tercer pilar que son las regulaciones blandas como guías y códigos de conducta que emite la sociedad civil y las mismas empresas y sus asociaciones. En esta sección tampoco podemos ser exhaustivos y solo presentaremos algunos ejemplos para ilustrar el tipo de regulaciones.

Como complemento a estas regulaciones hay que destacar el papel que las organizaciones de la sociedad civil, OSC, pueden cumplir en desarrollar códigos o guías de aplicación voluntaria, pero en peso de ser del dominio público. El poder de estas regulaciones civiles depende del prestigio y respaldo que tengan las organizaciones y de su aceptabilidad en el medio. Esto es más factible en países desarrollados que en países en vías de desarrollo, donde la sociedad civil esté relativamente poco desarrollada y cuenta con menor respaldo del público.

Una iniciativa de alto impacto es la promovida por *Publish What You Pay*, PWYP ([www.publishwhatyoupay.org](http://www.publishwhatyoupay.org)), que es una red global de más de 600 OSC que promueven el uso efectivo en el desarrollo económico de los ingresos provenientes de la explotación de los recursos mineros e hidrocarburos. Esta iniciativa está respaldada por la *Extractive Industries Transparency Initiative*, EITI que es una colaboración de gobiernos, empresas, OSC, inversionistas e instituciones internacionales con el objeto de mejorar la gobernanza de países ricos en recursos, a través de la verificación y publicación de los pagos de las empresas y los ingresos de los gobiernos de la explotación de los minerales e hidrocarburos. Si bien estos esfuerzos son para controlar el malgaste de los recursos por parte de los gobiernos, promueve que las empresas no entren en prácticas fraudulentas.

Otra iniciativa ampliamente conocida en la lucha contra la corrupción es Transparencia Internacional ([www.transparency.org](http://www.transparency.org)) una OSC global que opera en más de 90 países en la lucha contra la corrupción, a través de denuncias, cabildeo, mejores prácticas, documentación, publicación de niveles de corrupción en los países, entre otras intervenciones. Si bien el objeto son los gobiernos, por cada corrupto hay un corruptor, por lo que puede estimular comportamientos responsables e inclusive hacer que algunas empresas no quieran operar en países calificados con altos niveles de corrupción.

Adicionalmente están las organizaciones de la sociedad civil que operan a través de certificaciones, que aunque no son regulaciones en el sentido estricto de la palabra, conllevan el cumplimiento de sus disposiciones si quieren optar a la certificación. Estas certificaciones pueden ser obligatorias para poder vender a grandes empresas o voluntarias para capturar algunos mercados concededores de su valor. Un ejemplo de estas certificaciones es la *Social Accountability 8000* (SA8000, [22](http://www.saasa-</a></p></div><div data-bbox=)

creditation.org) que certifica la existencia de prácticas laborales responsables, de acuerdo a las convenciones mencionadas arriba. Es muy usada en los proveedores textiles. Otro ejemplo es la acreditación de que la madera procede de explotaciones sostenibles, otorgada por el *Forest Stewardship Council*, FSC ([www.fsc.org](http://www.fsc.org)). Una acreditación muy conocida es la de Comercio Justo, que acredita que los proveedores de países en desarrollo han recibido un precio justo por sus productos. En Brasil hay una certificación de que la producción está libre de mano de obra infantil (una parte de la SA8000), que patrocina la Fundación Abrinq con el sello PEAC.

Las mismas empresas a través de sus asociaciones industriales también emiten guías para el comportamiento, algunas más voluntarias que otras (pueden conllevar expulsión de la asociación o grupo). Una de las más conocidas son las emitidas por el Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible ([www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)), que es una agrupación de grandes empresas para promover el desarrollo sostenible. Emite documentos de buenas prácticas y guías para promover la sostenibilidad. Por ejemplo, tiene grupos industriales (cemento, minería, etc.), que emiten guías específicas. Adicionalmente están los casos de industrias específicas que tienen una gran huella ecológica que también emiten sus guías. Un buen ejemplo es la industria minera donde el *International Council on Mining and Metals* ([www.icmm.com](http://www.icmm.com)), ha emitido guías sobre medio ambiente, poblaciones indígenas, desarrollo comunitario, manejo de materiales, reportes y comunicaciones, etc. Otro ejemplo es la industria química. El *American Chemistry Council* ([www.americanchemistry.com](http://www.americanchemistry.com)) desarrolló la iniciativa *Global Care*, que se ha extendido a 53 países y que incluye un esquema con códigos de comportamiento, sistema de gestión, reporte público y certificación externa.

Aparte de estos esfuerzos a nivel de industria, las empresas multinacionales tienen sus propios códigos de conducta, sistemas de gestión, reporte público verificado y algunas tienen certificaciones de organizaciones industriales y de la sociedad civil.

#### **4. El Mercado de las prácticas responsables**

Las regulaciones pueden ser condición necesaria pero nunca serán condición suficiente para las prácticas responsables en las empresas y menos en las multinacionales con las complicaciones que hemos citado. Estas regulaciones, blandas o duras, establecen un nivel mínimo, pero no son un estímulo para las mejores prácticas.

El instrumento más poderoso para lograr comportamientos responsables termina siendo el mismo mercado en que las empresas operan y del que dependen. Pero por mercado debemos entender no solo la transacción de bienes y servicios con clientes sino además todo el entorno que lo permite, gobiernos, sociedad civil, medios, inversionistas, financistas, empleados, proveedores, etc. En el amplio sentido de la palabra, el “mercado de la RSE”, en el que actúan las partes interesadas (*stakeholders*). Es allí donde la empresa encuentra los estímulos positivos y negativos para ser responsable.

Lamentablemente, este mercado de la RSE está todavía relativamente subdesarrollado, aún en los países desarrollados. Los consumidores tienen muy poca información sobre las prácticas responsables de los productos como para premiarlos o castigarlos, los gobiernos, como comentábamos, tienen regulaciones imperfectas e instituciones de supervisión y control débiles, los medios de comunicación todavía se preocupan poco por estimular comportamientos responsables y a veces tienen conflictos de intereses con las empresas que son sus anunciantes, la sociedad civil es todavía incipiente, los mercados financieros están más preocupados por su propia rentabilidad que por la

responsabilidad de las empresas, los inversionistas son temporales, con visión de corto plazo y los trabajadores tienen temor a perder el empleo.

¿Y los dirigentes? Depende de los incentivos que tengan. Muchas empresas todavía tienen sistemas de incentivos, basados en costos y beneficios medibles y en el corto plazo. Las prácticas responsables suelen tener los costos medibles en el corto plazo, pero los beneficios en el largo plazo y a veces intangibles, o no medibles con los actuales sistemas de información y contabilidad. Todo esto hace ser responsable más difícil. Ello no obsta que haya empresas que obran inspiradas por principios de solidaridad, éticos y morales y que, independientemente del mercado de la RSE, actúen responsablemente. Pero esto suele verse más en empresas pequeñas y medianas, en empresas familiares, más que en multinacionales, donde la cultura del dueño o de algunos dirigentes es más difícil que permee en la organización.

Aunque este diagnóstico pueda parecer pesimista, es la realidad en muchos países. Claro está que algunos de estos elementos están en mejor capacidad de influenciar el comportamiento empresarial que otros y hay algunos países donde el mercado de la RSE está más avanzado. Pero las empresas multinacionales con sus operaciones en multitud de países pueden entrar en lo que podemos llamar “arbitraje de regulaciones”, o sea colocar las operaciones donde las regulaciones y el mercado de la RSE sean más débiles, escapando así de las regulaciones y de las OSC nacionales que puedan ser efectivas. De allí la importancia de las OSC globales, con su alcance multi-país, para el caso de las multinacionales.

Ante esta situación, todavía se pueden ver empresas irresponsables económicamente exitosas, aunque es de esperar que ello no sea sostenible y que en mediano plazo mejoren las regulaciones y se desarrolle el mercado de la RSE, recompensando a las empresas responsables y penali-

zando a las irresponsables. Ante este entorno es crítico el desarrollo de las instituciones de supervisión y control de la sociedad civil, de la educación de los consumidores, del fortalecimiento institucional de los gobiernos y del sistema internacional de control empresarial.

Pero las mismas empresas pueden hacer mucho por desarrollar sus prácticas responsables y contribuir al desarrollo económico. No hay por qué esperar que sea el mercado de la RSE el que tome la iniciativa. Para ello, deben desarrollar estrategias de responsabilidad cónsonas con su operación multi-país y usarlas para establecer ventajas competitivas en un entorno que será cada vez más exigente. La situación descrita en las páginas precedentes está progresando rápidamente.

La estrategia de responsabilidad de una multinacional está condicionada por su operación en muchos mercados de la misma manera que está condicionada por las regulaciones nacionales, supranacionales y civiles. A continuación discutiremos cómo las estrategias de estas empresas deben adaptarse para mejorar su efectividad.

#### **IV. Estrategias de responsabilidad de las multinacionales**

##### ***1. Estructura organizacional y estrategia de RSE***

Las estrategias de responsabilidad social de las empresas multinacionales están condicionadas, aunque no determinadas totalmente, por su estrategia de negocios. Siendo la primera estrategia parte de la segunda, deben tener compatibilidad, pero no necesariamente perseguir los mismos fines, tienen diferentes funciones, aunque con mucha superposición.

Las estrategias de negocios de las multinacionales se pueden clasificar, en una forma muy simplificada en las tres categorías que se muestran en la siguiente tabla<sup>11</sup>.

	<b>Multi-domésticas</b>	<b>Globales</b>	<b>Transnacionales</b>
<b>Características</b>	Federación de subsidiarias autónomas definidas por los mercados nacionales que modifican los productos y servicios para satisfacer los gustos y necesidades locales	Fuerte integración, con control desde la casa matriz, con subsidiarias en papel de distribución de un producto más o menos uniforme. Subsidiarias con poco poder de decisión y estructuras simples.	Combina lo mejor de ambos modelos, coordinación global y economías de escala con respuesta a los mercados locales
<b>Ejemplos</b>	Medios de comunicación, alimentos.	Telecomunicaciones, farmacéuticas.	Consultoras internacionales, franquicias.

Fuente: Husted y Allen (2006)

Para nuestros propósitos continuaremos usando el nombre genérico de multinacionales para todas las empresas, independientemente de la estrategia de negocios que sigan<sup>12</sup>. No obstante, es de enfatizar que es precisamente esta estrategia la que determina en buena medida la estrategia de responsabilidad y la que la determinará en el futuro a medida que la RSE vaya siendo parte normal e integral de la estrategia de negocios de estas empresas.

Aún cuando las estrategias de negocios no se puedan calificar nítidamente dentro de estas categorías, son útiles para analizar la relación entre las estrategias de responsabilidad de las casas matrices y las de las filiales o subsidiarias. Sería de esperar que una empresa con características que aquí describimos como globales, con un control estratégico más fuerte en la casa matriz, tenga una estrategia de responsabilidad relativamente uniforme en cada país donde opera, obviamente con las variantes determinadas por el medio. Una empresa con características de multi-doméstica

concederá más autonomía a las filiales y es posible que solo imponga algunos lineamientos generales a sus estrategias de responsabilidad<sup>13</sup>. Las empresas con características de transnacionales tendrán una estrategia que combinará elementos de las otras dos.

A esta altura de la discusión es conveniente distinguir entre multinacionales con casa matriz en países desarrollados y las que lo tienen en países en vías de desarrollo. Hasta hace poco la inmensa mayoría de las multinacionales eran originarias de países desarrollados, pero en las últimas décadas ha habido un gran crecimiento de multinacionales basadas en países en desarrollo. En la discusión que sigue hacemos el supuesto implícito de que la casa matriz está en un país desarrollado y el lector puede hacer los ajustes en caso en que no sea así. Es de destacar no obstante que en algunos casos en que la casa matriz está en países en vías de desarrollo, ésta no tenga muchos incentivos ni interés en mejorar las prácticas en otros países, salvo que sean en países desarrollados. El caso de

<sup>11</sup> Ver Harzing (2000).

<sup>12</sup> Es de enfatizar que estos diferentes nombres son usados con el mismo sentido por diferentes autores e instituciones. Por ejemplo, la UNCTAD prefiere el nombre de "Transnacionales", en tanto que la OCDE y muchas OSC prefieren el nombre de "Multinacionales", sin que ello haga referencia alguna a la estrategia empresarial. Son usados como nombres genéricos.

<sup>13</sup> Ver Husted y Allen, 2006, para una validación empírica en el caso de multinacionales en México.

las empresas de China es muy ilustrativo. Al carecer de un mercado de responsabilidad en su país, tienen pocos alicientes para tener mejores prácticas en sus filiales. No es caso de algunas multinacionales que adoptan para su casa matriz prácticas responsables de sus filiales en países desarrollados<sup>14</sup>.

A efectos de establecer las estrategias de responsabilidad, algunos autores, de forma relativamente simplista proponen que se adopten en todas las empresas del grupo los requerimientos de mayor rigor. Aún cuando esto podría parecer deseable desde el punto de la sociedad puede ser contraproducente para la empresa y para la sociedad de los países menos desarrollados. Para desarrollar las estrategias de responsabilidad se debe hacer un análisis más exhaustivo, como comentaremos a continuación.

Debemos recordar que el contexto en que operan las diferentes empresas del grupo puede ser muy diferente. No es lo mismo operar en zonas rurales de un país en vías de desarrollo que en las grandes capitales de países desarrollados. Las instituciones, los valores, las necesidades, las expectativas y las percepciones de la población serán diferentes. Si bien la estrategia de negocio puede ser muy semejante, hay McDonald's casi en todas partes, su estrategia de responsabilidad social deberá adaptarse al medio.

En cualquier caso, el punto de partida de las estrategias de responsabilidad serán las estrategias de la casa matriz, pero éstas deberá ser adaptadas a la realidad local. Si la casa matriz está localizada en un país desarrollado es posible que sus estándares de comportamiento ambiental y social sean superiores a los requeridos en las filiales de países en vías de desarrollo. Lo más fácil es pensar que estos estándares se deberían trasplan-

tar y mantener siempre el estándar más elevado. Ese es ciertamente el punto de partida, pero puede haber casos en que sea necesario y conveniente rebajarlos.

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

Hay otros casos en que la utilización de los estándares más altos, que los requeridos por las regulaciones locales, pueden llevar a la empresa a perder competitividad con competidores locales. Estos son casos delicados que la empresa debe

---

<sup>14</sup> Ver Casanova 2010 y Casanova 2011.

analizar cuidadosamente. Obviamente que puede pedir al país que eleve los estándares, o que haga campaña para que la sociedad entienda la diferencia y ponga presión sobre los competidores irresponsables, o sencillamente que lo use como una estrategia de diferenciación positiva en el mercado. ¿Y si al mercado no le importa? La empresa tendrá que mirar esta problemática dentro del contexto de su estrategia integral y las demandas de los *stakeholders* globales y hacer los ajustes que considere más convenientes. Es posible que decida favorecer a la sociedad con prácticas responsables, aún sacrificando competitividad en el corto plazo. No es trivial.

En la siguiente sección consideramos el establecimiento de las estrategias locales en contextos globales en más detalle, partiendo de la premisa de que la empresa quiere mejorar su efectividad y mantener su competitividad.

## **2. Estrategias locales en contextos globales<sup>15</sup>**

### **a. Instituciones**

Ya hemos mencionado brevemente que las instituciones locales condicionan las estrategias. Si las leyes y regulaciones son estrictas y están al día, si las instituciones de supervisión y control son efectivas, si las OSC hacen el seguimiento de las actividades empresariales, si los medios de comunicación se preocupan por la responsabilidad social de las empresas, si los mercados financieros locales premian y penalizan a las empresas por sus prácticas, si los consumidores están informados y actúan, evidentemente que la estrategia de responsabilidad será mucho más proactiva. Si estas instituciones, en el sentido más amplio de la palabra, son débiles o no actúan, la empresa podrá operar con niveles inferiores de responsabi-

lidad. Obviamente siempre puede establecer su estrategia independientemente de las instituciones, en base a sus principios éticos y morales, pero ello no es común, aunque deseable.

### **b. Valores**

Los valores de la sociedad pueden variar ampliamente de país a país y la empresa debe tener en cuenta los valores de la sociedad local. Si bien es cierto que en los países de Iberoamérica, con idioma, creencias religiosas e historia comunes, los valores no tienen mucha dispersión, sí hay grandes dispersiones con otras culturas. Por ejemplo, en algunos países árabes, las mujeres no pueden ocupar cargos ejecutivos en la empresa. Ello puede representar un conflicto para una empresa con políticas de no discriminación por género. En la India, es común que los hijos tengan empleo en las empresas donde trabajan los padres, lo cual podría calificarse de nepotismo en otros países. Lo que en algunos países es acoso sexual, en otros es tolerado o ignorado. Lo que algunos países es un gesto de agradecimiento o un favor, en otros es corrupción. Las diferencias en los valores condicionan o complican la universalidad de las prácticas responsables.

Si bien es cierto que existen valores universales, no todos los valores son universales, y son menos de lo que normalmente se cree. Es cierto que no hacer el mal es un valor que debería ser universal. Posiblemente el mejor resumen de los valores universales es el principio común a la gran mayoría de las religiones, la Regla de Oro, de que “No hagas a los demás lo que no te gustaría te hicieran a tí”.

En una reciente encuesta sobre valores en el Mediterráneo se encontraron importantes diferencias entre los países de tradición cristiana y los

<sup>15</sup> Esta sección es una versión muy resumida de la publicada en Vives 2009.

de tradición musulmana (Anna Lindh, 2010), lo cual no es sorprendente, pero la magnitud de las diferencias sí lo es. Por ejemplo, en Marruecos, el 90% cree que hay valores absolutos sobre lo que es bueno, malo y verdad, en tanto que en Francia solo lo cree el 10%. El 60% de los encuestados en los países europeos del Mediterráneo opina que el respeto por otras culturas es importante o muy importante, en tanto que solo el 18% del Mediterráneo del este y del sur opina así. Son grandes diferencias sobre lo que para muchos puede parecer universal.

### c. Expectativas

Las sociedades de los diferentes países tienen diferentes expectativas sobre el papel de las empresas. De hecho, los expertos siguen y seguirán discutiendo por mucho tiempo cuál es el papel de las empresas en la sociedad, desde el mínimo de responsabilidad por producir bienes y servicios que le permitan ganar dinero hasta el otro extremo de que produciendo sólo los bienes y servicios que la sociedad necesita, contribuya al desarrollo económico y social de la población. Para las sociedades las expectativas sobre el papel de las empresas son muy amplias. En algunas zonas se espera que una multinacional proporcione, además de empleo, los servicios públicos, hospitales, entretenimiento, deporte, vivienda, etc., como es el caso de la empresa Tata Steel en Jamshedpur, India.

Este es un caso extremo, pero las expectativas de la sociedad sobre lo que puede y debe contribuir una multinacional determinan su aceptación por parte de la sociedad y condicionan las prácticas responsables. Las expectativas serán comparadas con la realidad a la hora de evaluar el comportamiento de la empresa. La estrategia de responsabilidad tiene que tenerlas en cuenta, aunque muchas veces, sean exageradas, lo que da lugar a críticas que la empresa puede considerar inmerecidas.

Por ejemplo, el papel de la responsabilidad social en América Latina pasa por entender que en esa región hay un mayor aprecio de la sociedad por mejoras básicas en el nivel de vida, cosas que a primera vista podrían no parecer responsabilidad de la empresa. Son de alta prioridad temas de salud, educación, infraestructuras básicas. Del mismo modo se aprecian mucho más la estabilidad y los beneficios laborales ante las dificultades de encontrar empleo. Se aprecian mucho más que en Europa los esfuerzos por la inclusión social, porque hay un problema de cohesión social, hay un problema de discriminación explícita o implícita de ciertos grupos vulnerables. En algunos países europeos está empezando a ser un factor de preocupación este tema de la cohesión social en virtud del flujo de inmigración que se ha producido en los últimos años. Como ejemplo de este cambio en la sociedad, algunas instituciones financieras están creando programas especiales para inmigrantes, sabiendo que tienen cierta dificultad de acceso a servicios financieros.

### d. Necesidades

En los países en vías de desarrollo existen grandes necesidades en la sociedad que no son atendidas por las instituciones que tienen la responsabilidad primaria. Es muy posible que no sea responsabilidad de la empresa petrolera construir y mantener una escuela primaria en su sede en Madrid, pero sí puede serlo en sus operaciones en los campos petroleros apartados, donde el gobierno local no cumple con sus funciones. Y no estamos hablando de substituir al gobierno local, lo cual lo haría más débil y le daría problemas políticos a la empresa. Se trata de satisfacer las necesidades de la empresa de disponer de mano de obra cualificada y evitar emigraciones masivas. Podría adicionalmente considerar como parte de su responsabilidad el fortalecimiento del gobierno local en el manejo de los recursos derivados de

la explotación<sup>16</sup>. Ganarían ambos con la aceptación política.

La satisfacción de estas necesidades, si bien no es responsabilidad primaria de la empresa, debe ser considerada a la hora de aplicar la estrategia de la casa matriz a las realidades locales.

#### e. Percepciones

Las percepciones que se tengan de la empresa y del país de origen también deben determinar su estrategia local. Según una encuesta mundial a casi 4.500 personas, el 50% expresa confianza en las empresas multinacionales españolas en tanto que para las del Reino Unido lo hace el 68% y para las de Alemania lo hace el 72% (Edelman, 2009).

Por diversas razones las multinacionales españolas se enfrentan a percepciones que presentan retos mayores que para las multinacionales de otros países. Un gran número de las multinacionales españolas que operan en América Latina lo hacen en servicios públicos, ya sean servicios de infraestructuras o servicios financieros. En ambos casos, sus impactos son muy amplios, más allá de sus clientes directos. Los servicios de infraestructura son sectores con alta sensibilidad política y considerados en muchos casos como un derecho de la población. En el pasado eran servicios prestados por empresas públicas no acostumbradas a recuperar la totalidad de los costes y sí a operar con una gran ineficiencia e ineficacia. En el caso de los servicios financieros, también son susceptibles a las interferencias políticas, sobre todo a acusaciones de lucro “excesivo”. En algunos casos estas empresas tendrán que demostrar su solidaridad con sus acreedores y deudores y destacar sus prácticas financieras responsables.

Como lo muestra el video mencionado al principio, hay la percepción de un segundo desembarco de conquista por parte de la empresa española en América Latina. Algunos ejecutivos ignoraron el valor del conocimiento y la experiencia en la sociedad local lo que trajo como consecuencia que el comportamiento de algunos inversores fuera percibido como el de los nuevos conquistadores que dio lugar a movimientos de rechazo. Este rechazo fue más fuerte con empresas españolas que con empresas de otros países, por ejemplo las de origen sajón, precisamente porque por el vínculo del idioma y la cultura hay mayores expectativas sobre las empresas españolas.

#### f. Contexto global

Todas estas consideraciones deben ponerse en el contexto global en que opera la empresa. Si bien las condiciones locales, los valores, las expectativas, las necesidades y las percepciones determinan una estrategia, ésta deberá revisarse para atender estos mismos determinantes a nivel global. Las empresas deberán evaluar la estrategia local en función de las expectativas de los *stakeholders* globales, particularmente de los mercados financieros internacionales, las OSC globales y los valores de los accionistas y los directivos de la casa matriz. Es posible que de acuerdo a las condiciones locales la empresa decida que debe tolerar la mano de obra infantil o la discriminación por género en algunas de las filiales, como se mencionó anteriormente. Pero esto debe ser evaluado en función de la reacción que ello pueda generar a nivel global, no sólo a nivel local. Es ésta la parte más difícil de la estrategia local en el contexto global y donde se deberán hacer compromisos basados en la experiencia.

---

<sup>16</sup> Ver Vives 2008b.

En esto también influirá la estrategia de negocio que adopte la empresa, según la tipología que mencionamos arriba. La empresa multi-doméstica probablemente se incline más hacia una estrategia dominada por las consideraciones locales, en tanto que una global le dará mayor prioridad a los aspectos globales que a los locales.

Obviamente, como en toda estrategia de responsabilidad, habrá que priorizar aquello que sea de mayor impacto para las actividades de la empresa y evitar el peor de los males que es el tratar de hacer de todo pero superficialmente. Es preferible enfocarse en pocas áreas pero que sean de impacto. En cualquier caso la estrategia de comunicación de la estrategia y sus resultados será crucial para su éxito.

## V. Comentarios de cierre

Si bien es cierto que las empresas multinacionales tienen grandes poderes económicos y, en algunos países, políticos, no es menos cierto que están sometidas a regulaciones nacionales e internacionales, a *stakeholders* nacionales y globales y diferentes valores, expectativas, necesidades y percepciones en los diferentes países en que operan. Esta diversidad, y muchas veces conflicto entre los deseos de las diferentes partes, representa todo un reto para las estrategias de responsabilidad de las empresas multinacionales. Todo esto

en un contexto institucional en los países en vías de desarrollo que suele ser débil y que si bien en apariencia podría ser aprovechado por la empresa para hacer lo que quiera, le presenta complicaciones una vez que se pone en el contexto global de todas sus operaciones.

Tampoco los mercados de la RSE están muy desarrollados en muchos de los países en que operan, particularmente los países en vías de desarrollo. De allí que la estrategia tenga que descansar en una serie de imperfecciones y depende en buena parte de la visión de largo plazo de sus directivos. Es más fácil operar en entornos donde las reglas de juego son claras y estables, son uniformes a lo largo de los países en que operan y donde los mercados saben lo que quieren y actúan sobre ello. Esto no es caso normal de la operación de las empresas multinacionales, por lo que sus estrategias de responsabilidad enfrentan verdaderos retos. Y más aún con el mito de que son omnipotentes, lo que eleva aún más las expectativas de la sociedad.

Pero para lograr el comportamiento responsable de las multinacionales el mercado de la responsabilidad debe ser fortalecido, desde las instituciones y regulaciones nacionales e internacionales hasta la educación de los consumidores, pasando por el fortalecimiento de las OSC nacionales y globales. Pero el exagerar no ayuda. Las partes interesadas deben exponer los abusos de las empresas, pero también dialogar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ancos, H. y Vicente, D. J., 2009, *La promoción de la responsabilidad social de la empresa en los tratados de inversión. Los casos de Bolivia y Venezuela*. Serie Avances de Investigación No. 30, Fundación Carolina, junio.
- Anna Lindh, 2010, *The Anna Lindh Report 2010*, Anna Lindh Foundation, Cairo.
- Bakan, Joel, 2009, *Capitalismo Caníbal, La Corporación: La búsqueda patológica del lucro y el poder*, Ediciones Robinbook, Barcelona. Traducción de "The Corporation: The pathological pursuit of profits and power", Free Press, Nueva York, 2004.
- Barañano Cid, M., 2009, "Contexto, concepto y dilemas de la responsabilidad social de las empresas transnacionales europeas: una aproximación sociológica", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 27, No. 1, pgs. 19-52.
- Bohman, A. y Minter, G., s/f, *International Initiatives to Promote Responsible Business: A Navigation Guide for Business*, International Business Leaders Forum, London.
- Casado, F y Roser, I., 2007, *La RSE de la empresa española en América Latina. Una mirada al Patronato de la Fundación Carolina*, Documento de Trabajo No. 34, CeALCI, Fundación Carolina, Madrid.
- Casanova L., 2011, "El nuevo poder de las corporaciones latinoamericanas", Capítulo 22 en Vives A. y Peinado-Vara, E., compiladores, *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina*, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Casanova, L. y Dumas A., 2010, "Corporate Social Responsibility in Latin American Multinationals: Is Poverty an issue?" *Universia Business Review*, Primer cuatrimestre, No. 25, pgs. 132-145.
- De Grauwe, P. y Camerman, P., (2003), "Are multinationals bigger than nations?", *World Economics*, Vol. 4, No. 2, Abril-Junio 2003, pgs. 23-37.
- Donaldson, T., 1992, "Values in Tension: Ethics Away from Home", *Harvard Business Review*, Sep-Oct., pgs. 48-62.
- Durán, T y Campodónico, H., 2010, *Poder empresarial y sociedad civil en Sudamérica. Entre el diálogo y en enfrentamiento*. ALOP, México.
- Edelman, 2009, 2009 Edelman Trust Barometer, Edelman, New York. [www.edelman.com/trust/2009](http://www.edelman.com/trust/2009)
- Greenpeace, 2009, *Los nuevos conquistadores: Multinacionales españolas en América Latina, Impactos económicos, sociales y medioambientales*. Greenpeace España, septiembre.
- Harzing, AW., 2000, "An empirical analysis and extension of the Bartlet and Ghoshal typology of multinational companies", *Journal of International Business Studies*, Vol 31, No.1, pgs.101-120.
- Hernandez Zubizarreta, J. y Ramiro, P., 2009, *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la responsabilidad social corporativa de las empresas transnacionales*. Icaria Editorial, Barcelona.
- Hess, D., 2006, "Corporate Social Responsibility and the Law", Chapter 8 in Allouche, Jose, *Corporate Social Responsibility, Volume 1: Concepts, Accountability and Reporting*. Palgrave Macmillan, New York, 2006. pgs. 154-180.
- Husted, B. W. y Allen, D. B., 2006, "Corporate Social Responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches", *Journal of International Business Studies*, No. 37 (pgs. 838-849).
- McBarnet, D., Voiculescu, A. y Campbell, T., 2007, *The New Accountability: Corporate Social Responsibility and the Law*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Nowalski, J., 2011, "Tratados de libre comercio y responsabilidad social empresarial", Capítulo 20 en Vives A. y Peinado-Vara, E., compiladores, "La

*Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina*”, Banco Interamericano de Desarrollo.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2008, *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales*, Paris.
- Stiglitz, J.E., 2008, “Regulating Multinational Corporations: Towards Principles of Cross-Border Legal Frameworks in a Globalized World. Balancing Rights with Responsibilities”, *American University International Law Review*, Vol. 23, No. 3, pgs. 451-558.
- Tully, S., editor, 2005, *International Documents on Corporate Social Responsibility*, Edward Elgar, Cheltenham, U.K.
- Vives, A., 2009, “Estrategias de Responsabilidad Social local en un contexto global: Empresas multinacionales en América Latina”, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, No. 3, Fundación Luis Vives, Dic.
- Vives, A., 2008a “Corporate Social Responsibility: The Role of Law and Markets”. Symposium on Law and Economic Development in Latin America. *Chicago-Kent Law Review*, Vol. 83, No. 1. pgs.199-229
- Vives, A., 2008b, “¿Es nuestra Responsabilidad?”, *Harvard Business Review América Latina*. Abril. pgs. 50-54.