

**CRISIS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE)
AGENDA INTERNACIONAL Y PERSPECTIVAS DE EVOLUCION PARA LA ARGENTINA**

Nora Gorrochategui
Facultad de Ciencias Económicas - UBA

Palabras claves: Responsabilidad Social Empresaria – tendencias postcrisis – caso argentino

INTRODUCCIÓN

La pregunta central es ¿cómo se vislumbra la incidencia de la crisis financiera internacional sobre una estrategia empresarial, como es la RSE, en Argentina? En otras palabras: ¿cómo incide una crisis general y global sobre un tema de gestión empresarial en un contexto local?. Más allá de la pertinencia o no de la pregunta, el hecho es que al estar en medio de una crisis internacional sin parangón, los especialistas debaten sobre si el estudio del pasado, es el camino adecuado para arrojar luz sobre posibles cursos de acción futuros. La relación entre lo general y lo particular, para develar un curso de acción puede surgir de la reflexión sobre interrogantes menores. ¿Cuáles son los temas de la agenda internacional después de la crisis? ¿Cómo inciden los temas de la agenda internacional sobre la RSE, a nivel local? ¿La crisis internacional se convertirá en crisis organizacional? ¿Qué grado de adaptación a las crisis tienen las organizaciones locales? ¿Cuáles son las tendencias que se vislumbran para la evolución de la RSE en Argentina?

Una de las dificultades que se encuentra al escribir sobre una temática de mucha actualidad es que los acontecimientos superan las predicciones que se puedan efectuar, amenazando a las reflexiones de “obsolescencia” antes de que sus frutos vean la luz. Para estas situaciones, Humberto Eco, el único consejo que se siente capaz de dar es : “ trabajad sobre un (tema) contemporáneo como si fuera un clásico”. (Eco, 1977, 37).

En el intento, de aplicar el consejo de Eco al contestar los interrogantes que guían la reflexión, el trabajo se divide en dos partes. En la primera parte, se analizan los temas que configuran la agenda internacional sobre RSE, tomando como fuente la Declaración final de la Reunión del G-20 del 2 de abril de 2009 y los programas de las conferencias internacionales sobre RSE, que se realizarán hasta el mes de julio de 2009. En tal sentido, la fecha en la que se escribe este artículo, mediados de abril de 2009, se convierte en un dato, que el lector deberá tener en cuenta al momento de leerlo. En la segunda parte, se efectúa un diagnóstico evaluativo de la situación actual de la RSE, tomando como base investigaciones anteriores sobre el caso argentino y se realizan algunas reflexiones con el propósito de interpretar la posible evolución en Argentina de la temática de la RSE.

PRIMERA PARTE

AGENDA INTERNACIONAL DE RSE DESPUÉS DE LA CRISIS

La crisis financiera internacional, producida en 2008, representa un punto de inflexión, que marca un antes y un después, e induce a interrogarse sobre la vigencia o no de los temas que eran preocupación antes del quiebre y si se modifican, en qué consisten.

Declaración Final Reunión G-20

A fin de efectuar el análisis se ha tomado como fuente, la Declaración Final del la Reunión del G – 20 (Londres, 2 de abril 2009) porque constituye la primera y reciente orientación a nivel internacional, que representa la posición de los gobiernos y también, porque contiene aspectos directamente relacionados a la RSE.

De la lectura del documento se infieren grandes lineamientos que se pueden leer en “clave argentina”, como que la crisis global exige soluciones globales con el compromiso de llevar a cabo “las políticas económicas en colaboración y de manera responsable, en lo que respecta a su impacto para otros países”,

se tenderá a: restaurar el crecimiento y el empleo, fortalecer la supervisión y la regulación financiera y garantizar una recuperación justa y sostenible para todos. La responsabilidad por las acciones de los países y el trabajo en cooperación son manifestados como principios orientadores de acción.

Los aspectos de la Declaración directamente vinculados a la RSE, se focalizan en la regulación y supervisión de los actores del mercado bursátil y bancario y aspectos del gobierno corporativo. También se incluyen temas de vinculación indirecta a la RSE, que corresponden a orientaciones para la acción de gobiernos y empresas y la ampliación de las cuestiones medioambientales.

En primer lugar, respecto a los puntos directamente vinculados a la RSE, la atribución a las fallas del sector financiero, en la regulación y la supervisión financiera, atribuida como causa de la crisis, apunta a reconstruir la confianza a través, de la creación de un marco supervisor y regulador más fuerte y coherente (punto 13). Además, se explicitan claramente principios centrales de la RSE: “El fortalecimiento de la regulación y de la supervisión debe promover el decoro, la integridad y la transparencia...” (punto 14). Asimismo, entre las medidas operativas relativas al sector financiero, se destaca la creación del Consejo de Estabilidad Financiera. También se decidió que se ampliará la regulación y supervisión a todas las instituciones financieras, instrumentos y mercados importantes a nivel sistémico. Las agencias calificadoras de riesgo, foco de atención de los gobiernos, serán objeto de supervisión y creación de un registro regulador, “... para garantizar que cumplen el código internacional de buenas prácticas, en especial para impedir conflictos de interés inaceptables”. Por último, se contempla aplicar estrictamente los principios del *Financial Stability Forum (FSF)* “...sobre remuneración y compensación y apoyar los planes de compensación sostenibles y la responsabilidad social corporativa de todas las empresas” (punto 15).

En segundo lugar, los puntos con vinculación indirecta a la RSE, son aquellos que explicitan temas que pueden ser orientadores para la ejecución de programas de RSE por parte de las empresas. Ellos son: la reafirmación del compromiso de alcanzar los “Objetivos de Desarrollo del Milenio”, la protección social de los países más pobres, y en esa línea, invertir en la seguridad alimentaria a largo plazo, infraestructura y que se vele por un “un mecanismo eficaz para supervisar el impacto de la crisis sobre los más pobres y vulnerables” (punto 25). Continúa la enunciación de temas, reconociendo la dimensión humana que tiene la crisis, así, la creación de oportunidades de empleo mediante medidas de apoyo a los ingresos, la inversión en educación y formación, mediante políticas activas para el mercado laboral centradas en los más vulnerables (punto 26).

En la agenda ampliada de RSE, se considera el objetivo de “... construir una recuperación resistente, sostenible y respetuosa con el medio ambiente”, llevando “... a cabo una transición hacia unas tecnologías e infraestructuras limpias, innovadoras, poco contaminantes y que usen eficazmente los recursos “ (punto 27). Por último, se considera el compromiso “... de afrontar la amenaza del cambio climático irreversible, basándonos en el principio de las responsabilidades compartidas pero diferenciadas” (punto 28).

Se puede afirmar que los gobiernos señalan la importancia de numerosos aspectos que forman parte de la agenda tradicional de la RSE, entonces, la problemática de la RSE cobra vigencia y se descarta de plano, la posibilidad de que sea una problemática que pueda ser considerada meramente, como una “moda administrativa”.

Al atribuirse como causa de la crisis las fallas de regulación del sector financiero, se coloca como tema prioritario en la agenda de cuestiones, la problemática de la regulación, en general y en particular, de las organizaciones bancarias, calificadoras de riesgo, bursátiles y financieras.

La finalidad de la reestructuración del sistema regulatorio es restituir la confianza. Entre los académicos una definición relativamente aceptada de confianza es la que la considera un hábito que se forma a través del tiempo, de redes horizontales de asociación, entre gente, cubriendo actividades comerciales y cívicas. Si este es el espíritu, tendrá repercusión en las formas de instrumentar las decisiones de regulación.

Se reafirman principios orientadores de la acción, tales como la integridad y la transparencia, más declarados que puestos en práctica, por lo cual se puede inferir, la profundización de acciones administrativas al interior de las organizaciones que refuercen dichos principios.

Se señalan con finalidad programática, la población objetivo, o sea los más pobres y vulnerables, y áreas de acción, empleo, educación y formación (laboral). Ambos aspectos ya habían sido recogidos por los programas de RSE implementados en Argentina, después de la crisis del 2001.

El señalamiento de la importancia de cambio climático, amplía la agenda de la RSE en el aspecto medioambiental, hecho que hace suponer que, para las empresas será tema de atención.

Conferencias Internacionales

Los temas incorporados en la agenda de las conferencias internacionales vinculadas a la RSE, cuya realización se prevé en los próximos seis meses pueden ser indicativos de los ejes centrales del debate que se plantea después del estallido de la crisis financiera de 2008. Además, pueden ser interpretados como las preocupaciones centrales en torno a la RSE para los directivos de alto nivel de las empresas, responsables de las actividades de RSE de compañías globales y de medianas empresas, consultores y, en menor medida funcionarios gubernamentales e investigadores.

Así, se analizan las agendas de seis eventos internacionales que tendrán lugar en países desarrollados occidentales.¹ Ello implica, que los temas que se proponen corresponden a las preocupaciones de empresas cuyos países de origen son desarrollados. Sin embargo, esto puede ser importante para analizar dado que: 1) algunas empresas de dichos países operan en el nuestro, lo cual puede ser un elemento anticipatorio de comportamientos organizacionales de filiales de dichas empresas; 2) la agenda internacional puede ejercer algún “efecto demostración” sobre la agenda local y 3) puede orientar el accionar de empresas argentinas en materia de RSE.

Todos los eventos han tenido ediciones anteriores. Se utiliza, en términos periodísticos, el “título” y “bajada” de las distintas conferencias, para inferir las problemáticas convocantes. Ellas son: la operacionalización de la RSE, el gobierno corporativo y la lucha contra la corrupción.

Una comparación de las agendas actuales con las anteriores permite efectuar una observación. No hay una modificación abrupta en las cuestiones tradicionalmente abordadas en cada conferencia y las planteadas para el 2009, aunque se incorporan interrogantes nuevos como consecuencia de las interpretaciones que se efectúan como factores desencadenantes de la crisis.

Respecto al tratamiento de cuestiones reiteradas se pueden identificar dos grandes áreas. Una, el análisis de las estrategias para incorporar la ética en los negocios y las relaciones de las empresas con los distintos *stakeholders*. La otra, las cuestiones medioambientales en la esfera de la RSE dentro del ámbito empresario, ampliadas y profundizadas, bajo el paraguas de la megatendencia del cambio climático.

Con relación a los asuntos emergentes, que aunque subyacían en el debate de la RSE, se incorporan directamente como consecuencia de la crisis, pudiéndose mencionar, el análisis del marco normativo y el sistema de regulación y el comportamiento de los ápices estratégicos de las empresas.

Simplificadas las problemáticas convocantes, señaladas las cuestiones reiteradas y emergentes en la agenda internacional de RSE, cabe preguntarse ¿cuáles son los temas específicos que se abordan en las conferencias?.

¹ Las agendas de las Conferencias analizadas son: a) *8th Annual Responsible Business Summit - The largest CSR conference in Europe. 11th-12th May 2009, London*; b) *The Global Anti-corruption Summit 14th-15th May 2009, Washington DC*; c) *The Future of Anti-corruption Law & Enforcement in Europe. 27th-28th May 2009, Brussels*; d) *The Global Corporate Responsibility Reporting Summit. 11th-12th June 2009, Brussels*; e) *UK Corporate Governance Summit. 16th-17th June 2009, London*

El Cuadro N° 1 pretende sintetizar y clasificar la vastedad de temas que se plantean. Como todavía no se han producido los debates, no es posible utilizar los documentos finales de las conferencias para evaluar sus resultados. No obstante, se efectúa una interpretación de los problemas que subyacen en la presentación de los diversos temas, valiéndose de marcos referenciales del campo organizacional y del management y observaciones extraídas de informes o casos de empresas, que se mencionan en los temarios de las conferencias.

CUADRO N° 1: SINTESIS DE LOS PROGRAMAS DE CONFERENCIAS INTERNACIONALES SOBRE RSE A REALIZARSE DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2009.

PROBLEMATICAS CONVOCANTES	CUESTIONES	TEMAS
OPERACIONALIZACIÓN DE LA RSE	ETICA DE LOS NEGOCIOS STAKEHOLDERS CAMBIO CLIMATICO	Reputación /Comunicación /Transparencia / Reportes de sustentabilidad / Códigos de conducta/ Principios / Presupuesto RSE / Mercados emergentes/ Microfinanzas Otros: Inversiones en RSE / Revisión de los principios Compromiso / Consumidores / Cadena de abastecimiento Otros: Relación ONG´s / Inversores Reducción CO2 /Insumo de agua / Energías no convencionales
GOBIERNO CORPORATIVO	GOBERNANZA	Rediseño de remuneraciones ejecutivas / Directores independientes/ Necesidades de los inversores/ Gestión del riesgo
LUCHA CONTRA LA CORRUPCION	MARCO NORMATIVO SISTEMA DE REGULACION GESTION	Soborno Transnacional /Blanqueo de capitales/ FCPA / Investigación internacionales/ SWF Tensión regulación - autorregulación Auditoria interna Otros: Liderazgo basado en valores éticos / Entrenamiento ético

Elaboración propia – Marzo 2009

Fuente: Idem Nota 3.

Operacionalización de la RSE

Ética en los negocios

En lo que hace a la ética en los negocios los temas que se plantean son de naturaleza diversa. En el plano instrumental, la reputación, es el tema que aparece con mayor frecuencia y tiene relación con las comunicaciones y los reportes de sustentabilidad y, dándose menos énfasis, a los códigos de conducta.

En el plano de los principios orientadores de la acción, surge la transparencia y la accountability, con entidad propia, poniendo sobre el tapete la revisión general de los estándares vigentes que los hagan visibles y mensurables.

En el plano de toma de decisiones, el incremento de los presupuestos para los planes de RSE y el análisis de la toma de posición, por parte de las empresas sobre los mercados emergentes parecen ser las preocupaciones centrales.

La **reputación** es “el historial de una organización según el público” y sus pilares básicos son: los resultados económicos, la sensibilidad social y la capacidad de ofrecer resultados valiosos para los públicos estratégicos. (Wilcox y Cameron, 2007, 333).

La **comunicación** es una herramienta de las empresas para que sus múltiples grupos de interés se informen, a fin de favorecer la comprensión mutua de sus intereses y necesidades. La comunicación apunta a uno de los significados del principio de transparencia², la apertura de los negocios para efectuar la información sobre sus políticas y su evaluación en términos financieros y sociales disponible para los *stakeholders*. La exposición parece tautológica pero el hecho es que, la transparencia orienta la estrategia de comunicación y da por resultado la reputación de la empresa.

Las cuestiones centrales respecto a la **transparencia**, en el sentido de apertura de la información, están vinculadas a la materia, los destinatarios y la modalidad.

Respecto a la materia, los negocios deberían ser transparentes en cuanto a la información financiera y social. Las faltas de transparencia financiera se entienden en términos de fraude efectuado por los gerentes de la compañía o fallas en divulgar información relevante acerca de estado financiero verdadero de las compañías, hecho que viola una de las obligaciones primarias de los gerentes con respecto a los inversionistas. La información social, basada en multiplicidad de indicadores, que incluyen las cuestiones medioambientales y el tratamiento a los empleados, afecta más directamente a grupos de interés, tales como los empleados, consumidores y la comunidad en general que, a los inversores, sobre quienes puede generar efectos secundarios.

Con relación a los destinatarios, los grupos de interés específicos son identificables por las empresas, siendo más difícil captar la demanda de información por públicos más difusos. En el caso de los accionistas, la información financiera puede incidir sobre la continuidad de las inversiones en la compañía o sobre cambios en las estrategias de la organización. Los públicos más amplios, interesados en la información social pueden demandar cambios en las políticas y prácticas de las empresas con carácter de demandas sociales.

Vinculados a la modalidad de la comunicación, la empresa debería poder transmitir información a los *stakeholders*, de tal manera, que se perciba un comportamiento transparente, aspecto que pareciera ser una cuestión de forma pero central en el debate actual. La demanda creciente sobre múltiples indicadores de rendimiento, requeridos en lapsos de tiempo más breves, incluso en tiempo real, vuelve la discusión sobre la utilización de las tecnologías informáticas. Otros ejemplos de preocupación respecto a los reportes de las empresas son: a) la integración de los reportes financieros y sociales; b) la “amigabilidad” de la comunicación en términos de lectura placentera, entendible e informativa; c) la relevancia y materialidad de la información, expresada de manera completa, clara y sucinta; d) la apertura y honestidad demostrada a través de la inclusión de cuestiones problemáticas para las empresas, pero que, plantean compromisos en el tiempo para ser abordadas.

Este aspecto se relaciona directamente con la metodología del Global Report Initiative (GRI) de presentación de informes, sobre la cual se plantean algunos interrogantes que versan sobre: la posibilidad de estandarizar los indicadores como clave de la performance de las empresas, si es válido como estándar de todos los sectores productivos y si se adapta a todo tipo de empresa, en cuanto a tamaño y otros factores de contingencia como edad y ubicación geográfica.

Una tendencia creciente, especialmente entre las compañías europeas continentales, es la presentación de “**reportes integrados**” que consisten en combinar los reportes económico - financieros con los de

² El segundo significado está vinculado con la corrupción al comportamiento corrupto (algún tipo de soborno) con respecto a las interacciones entre los negocios y funcionarios gubernamentales con los cuales interactúa. (Burren, 2009).

sostenibilidad. Esto tiene un claro beneficio, desplaza el compromiso de sustentabilidad hasta los niveles más altos de la organización, muestra cómo la sustentabilidad está siendo integrada en los asuntos centrales del negocio y demuestra los efectos financieros de manejar los asuntos no financieros. Como casos de estudio se presentan las compañías Novo Nodisk y Azko Nobel.³

El reporte integrado es tema de interés para el gobierno corporativo, si es percibido por el directorio, como una oportunidad para simplificar y complementar información, particularmente, en tiempos de crisis, dado que los recursos económicos son escasos. Además, se proponen mecanismos vinculados a la verificación externa de los informes como elemento para incrementar su credibilidad y las posibilidades de diálogo con los grupos de interés, a través de la implementación de paneles con los *stakeholders*.

Se presume que las grandes organizaciones ya cuentan con **códigos de conducta**, lo que se plantea como duda, es si verdaderamente están anclados en el proceso del negocio, regulando los compromisos y responsabilidades de la empresa respecto a los distintos *stakeholders* y las cuestiones medioambientales. Además, existe el convencimiento de que su mera existencia no es indicador de un buen clima moral, por lo tanto, la exigencia para las empresas se extiende a que, cada una de las áreas, incluyan estándares mandatorios, sistemas de gerenciamiento, objetivos de mejora, compromisos de entrenamiento y auditoría.

En el plano normativo, parecen estar en debate los **principios orientadores de la acción** en materia de RSE. Este tema puede ser comprendido adoptando una versión libre, de la definición que da Bernardo Kliksberg, de los principios, como normas o reglas para la acción. Se caracterizan por tener una clara orientación práctica, estar estructurados como normas de comportamiento, por lo tanto, indican cómo se debe obrar en la organización. (Kliksberg, 1985, 297-298).

Además, se puede afirmar que, siguiendo a Howard Gardner,⁴ que los principios, formulados en forma de aforismo, son sintetizadores de la filosofía de RSE, todavía en evolución y sujeta a constante revisión o resignificación. No son muchos en número y responden a diversas cuestiones. Por sólo mencionar algunos ejemplos extraídos de los temarios de las conferencias se rescatan los siguientes:

“Sea justo” (*“Be fair”*) al hacer sus contratos y “mantenga sus promesas” (*“keep your promises”*). Ambas expresiones responden a las reglas de ética financiera básicas y tienen implícito el valor de generar confianza en las relaciones. Implica redefiniciones más amplias de la justicia en los contratos teniendo en cuenta las expectativas de múltiples *stakeholders*.

“Los negocios como siempre” (*“Business as usual”*) referido al hecho de que hay una manera habitualmente aceptada de hacer los negocios. Expresión completamente en reformulación debido a las connotaciones de inercia y la resistencia al cambio que se oponen claramente a una forma de realizar “negocios sustentables”, fundamentados en la filosofía del desarrollo sustentable.

“Esto es como nosotros hacemos las cosas aquí” (*“this is how we do things around here”*). La frase se refiere a la integridad ética de la empresa y, en términos de Amitai Etzioni, a cómo crear una cultura honesta, señalando que las compañías más honestas son las que comparten el *ethos* encerrado en la expresión.

“*Greenwash*” sin traducción exacta al castellano se refiere a la promoción de un producto o servicio destacando sus características de ser amigable medioambientalmente sin ninguna fundamentación en los hechos. En la agenda internacional se utiliza la expresión “*from green to greenwash*”, (“de lo verde al greenwash”) en sentido metafórico, para hacer referencia a la legitimidad de la responsabilidad

³ Para consultar los reportes integrados se puede consultar:

<http://annualreport2008.novonordisk.com/>

<http://www.sustainabilityreport.akzonobel.com>

⁴ Howard Gardner señala la tendencia de los individuos a sintetizar. Las síntesis exigen reunir elementos que en su origen eran diferentes y dispares. Señala ocho tipos más comunes de síntesis. El pertinente a este caso es el de las **reglas y aforismos**. Sostiene que la sabiduría popular ha sido captada y transmitida a través de frases cortas, ideadas para ser recordadas y susceptibles de ser aplicadas en una amplia gama de circunstancias y situaciones. (Gardner, 2008, 75-76)

corporativa en la compañía, particularmente referido a la utilización de recursos económicos, humanos y tiempo para anunciar que se está operando teniendo en cuenta las cuestiones medioambientales, más que utilizando dichos recursos en prácticas efectivas.

“Cumpla o explique” (“*comply or explain*”), principio de origen europeo que tiende a promover el cumplimiento de políticas y procedimientos vinculados especialmente al gobierno corporativo; pero, que contempla la posibilidad de que los directorios de las empresas puedan, con cierto margen de flexibilidad, no cumplimentar requerimientos establecidos previamente, debiéndose explicar y fundamentar las situaciones por las cuales no se ha cumplido con lo estipulado. Actualmente, el interrogante consiste en si este principio es todavía una forma efectiva de regulación.

“Hable o pague” (“*say or pay*”) se refiere a las leyes que dan a los accionistas de las corporaciones un voto sobre el monto de las remuneraciones de los cuerpos del directorio. En el campo del gobierno corporativo, este tema requiere redefinición por la tensión que se experimenta entre la creciente tendencia al incremento de este tipo de remuneraciones y las necesidades de que los directores den cuenta de los resultados de su gestión, dado que existe evidencia empírica de que no hay una relación directa entre el salario de los directores y el desempeño de las empresas. Un problema severo a tratar es el freno en la disparidad de los ingresos entre directores, accionistas y empleados.

“Paracaídas dorado” (“*golden parachute*”) se refiere a los acuerdos entre las empresas y los empleados integrantes del ápice estratégico, en los cuales se especifica que el empleado deberá recibir una cantidad significativa y determinada de beneficios si finaliza la relación de empleo, tanto en casos de cambios en la propiedad de la empresa como en casos no especificados.

En el plano de la toma de decisiones llama la atención el planteo paradójico del incremento de **presupuesto para las actividades de la RSE** en un contexto general de crisis y restricciones. Se puede interpretar de distintas maneras. Una, asociándolo a una defensa de la “territorialidad” de la RSE, para preservar la continuidad de la temática en las empresas, o bien, como un planteo sectorial, dado que el público asistente a las conferencias en proporción significativa se compone de directivos de empresas grandes y medianas, con competencias asociadas a la RSE. Tal vez, la más probable, sea la necesidad de dar respuesta a temas no resueltos al interior de las empresas, pero que pueden haber sido detonantes y causas de la crisis, tales como, entre otros, los vinculados a los fraudes y fallas en los sistemas de control. Entonces, surge la necesidad de reforzar las estrategias de RSE, integrándolas cada vez más a las estrategias centrales de las empresas. Por tal razón, surge como un tema vinculado a la operacionalización de la RSE, como un señalamiento hacia los directorios para que se genere consistencia entre las estrategias centrales de la compañía y los postulados de la RSE.

Los **mercados emergentes** se presentan como el punto de convergencia entre el futuro de la RS y los negocios lucrativos.

“Para continuar siendo relevantes dentro de 15 años, no podemos quedarnos vendiendo a los ricos y a la gente influyente en el mundo”. Esta frase atribuida a Jean- Phillippe Courtois, Director de Microsoft fuera de Norteamérica, es utilizada como disparador del debate. Este concepto no sólo es aplicable a la industria de las tecnologías informáticas sino, que se hace extensiva a los mercados de India, China y África, que representan una oportunidad para las compañías, por la pasividad del mercado.

Otro elemento, que sustenta esta visión es el crecimiento del sector de las microfinanzas en alrededor de un 40% por año.

Los subtemas que parecen perfilarse son: 1) la adaptación de las estrategias a esos nuevos mercados, logrando credibilidad y traduciendo la visión de la RS global en estrategia local, en el marco cultural y legal local; 2) la lograr la adhesión del directorio de las corporaciones para adoptar una estrategia de innovación social en los mercados emergentes como una vía que da sentido a los negocios.

Este planteo está relacionado con la teoría de Coimbatore Krishnarao Prahalad, quien sostiene que el mercado más estimulante y de más rápido crecimiento está en “la base de la pirámide”, refiriéndose a que los millones de pobres del mundo tienen enormes capacidades empresariales y poder de compra. Afirma que se puede aprender a servir y ayudar a millones de los más necesitados de la tierra a escapar de la pobreza y, al mismo tiempo, obtener ganancias. Con esta óptica de los negocios se pueden perseguir dos

objetivos que, desde esta perspectiva, pueden visualizarse como complementarios. Por un lado, combatir la pobreza y por el otro, lograr beneficios económicos estableciendo relaciones con los sectores de menores recursos.

Hay estudios que sostienen que el conocimiento convencional sobre las capacidades globales de las empresas multinacionales y las estrategias disponibles en empresas de los países emergentes no resultan apropiadas para operar en dichos mercados.

Las estrategias de negocios que dependen del apalancamiento en las fortalezas existentes en el medioambiente del mercado obtienen mejores resultados que aquellas que se focalizan en sobreponerse a las debilidades. Estas estrategias incluyen el desarrollo de relaciones con partes no tradicionales, co-inventando soluciones a medida y construyendo capacidades locales. (London y Hart, 2004.).

Existe relación entre la teoría de la “base de la pirámide” y las **microfinanzas**. La incorporación del tratamiento de las microfinanzas, entendida como la provisión de servicios para personas en situación de pobreza o clientes de bajos recursos, en la agenda de conferencias en las que se espera que el origen del público sean las grandes empresas multinacionales, constituye un avance simbólico en la sensibilización del mundo de los negocios respecto a las condiciones de vida de una parte importante de la población mundial. Ante innovaciones gerenciales que pueden tener importante impacto en la gente más desfavorecida es necesario considerar la mayor cantidad de factores que pueden favorecer o entorpecer su éxito.

En tal sentido, es importante tener en cuenta la posición del *Consultative Group to Assist the Poor* (CGAP) dedicado especialmente al tratamiento del tema de microfinanzas.

El CGAP sostiene que las múltiples opciones financieras pueden ofrecer servicios valiosos para la población de bajos recursos y la que no está bancarizada. Pero llama la atención sobre los potenciales peligros que las malas prácticas, productos y también, la entrada en el mercado de nuevos “jugadores” pueden afectar a los consumidores, a quienes son legítimos prestamistas y, en un sentido amplio, al sistema financiero y económico.

Efectúan un señalamiento a la industria de las microfinanzas, en el sentido de que las innovaciones y la competencia con préstamos agresivos para los consumidores deben asegurarse la viabilidad de los nuevos productos en el largo plazo y fortalecer las prácticas y las técnicas de gerenciamiento del riesgo y las estrategias financieras. Ante el convencimiento de que se producirán ciclos respecto al crédito y crisis periódicas, especialmente en los mercados emergentes, efectúan un llamamiento a focalizar la atención sobre la confirmación de que los clientes entiendan sus derechos y obligaciones, en general, como así también, los específicos que corresponden a todos los productos y todas las figuras.

Por otro lado, visualizan la crisis como una oportunidad para asegurar la salud del sector en el largo plazo. Mientras que apropiadas reglas de mercado pueden fijar un piso y definir los límites de las prácticas aceptables, la “auto – regulación” voluntaria puede fijar el parámetro más alto, que los diferencie a los proveedores “de la vía más rápida”, que pretenden obtener ganancias sustantivas, muy rápidamente y utilizando cualquier medio. Entonces, señalan el camino para trabajar sobre los principios y prácticas de finanzas “responsables” que aseguren tanto el beneficio de los clientes como las ganancias de los inversionistas. (CFI, web, 2009)

Una problemática que subyace en estos planteos, que se explicita con diferentes grados de énfasis, es el alivio de la pobreza. Problema, que aunque ha sido ampliamente ignorado por la teoría y práctica del *management* y es motivo de controversia intensa, las empresas y los negocios, tienen el potencial para efectuar un aporte significativo, tanto sea para limitarlo o para mitigar sus consecuencias. Por lo tanto, se constituye en uno de los grandes desafíos para gerentes, inversores y decisores, que tímidamente comienza a incorporarse en la agenda de las cuestiones vinculadas a los negocios.

Stakeholders

La temática parece abordar los aspectos tradicionales de la relación de las empresas con sus distintos grupos de interés. Para mencionar algunos ejemplos, en la relación con los empleados se consideran

aspectos vinculados a la generación de compromiso con la estrategia de RSE, su empoderamiento, para contribuir a la performance de sustentabilidad de la compañía y el paquete de remuneraciones. Respecto a los consumidores, el análisis del rol de la marca en el comportamiento de los consumidores y la identificación de lo que realmente desean. En cuanto, a las ONG's se abordan cuestiones vinculadas al adecuado gestión del riesgo de posibles conflictos potenciales, tendiente a anticipar problemas y amenazas y prevenir crisis que tengan efecto sobre la reputación de la empresa.

El problema que subyace en el debate es la brecha entre lo que declaran hacer las empresas respecto a su relación con los distintos *stakeholders* y lo que efectivamente hacen. Surge con claridad el problema de las dificultades que tienen las compañías para efectuar el relacionamiento con sus grupos de interés y aún poder verbalizarlo. Acciones como hablar con, encontrarse, escuchar, informar subyacen en el principio de la transparencia pero se efectúa con menor frecuencia de lo que puede esperarse.

De este modo, el eje del debate comienza a virar sobre el modo en que se realiza la vinculación con los *stakeholders*. Aparece entonces, reiteradamente en el lenguaje de los temarios de las conferencias, la expresión “compromiso con los stakeholders”.

¿Qué es esto? Jerry Calton y Stephen Payne exponen los aspectos centrales del “**compromiso con los stakeholders**”. Es un enfoque emergente para pensar acerca de la actuación en los interjuegos complejos de relaciones y responsabilidades de los negocios en la sociedad. Se focaliza en comprometer a todos los *stakeholders*, involucrados en un problema compartido (“dominio de un problema”), en un proceso de aprendizaje dialógico interactivo, de tal manera que un problema confuso e interdependiente, pueda ser entendido de manera conjunta y encauzado cooperativamente. Es una extensión o, como algunos argumentan, una transformación de la teoría y práctica del gerenciamiento de los *stakeholders* a una teoría de los *stakeholders* de la firma. (Calton y Payne, 2007).

El concepto y práctica del management de los *stakeholders* está “centrado en la firma” y reclama a los gerentes que revean y ejerciten un control unilateral sobre una serie de relaciones bilaterales con los *stakeholders*.

Esta relación adopta una configuración “*hub - andspoke*” (centrada y sin hablar). Como gerentes del trabajo “centrado en la corporación”, actúan para minimizar las amenazas potenciales de las funciones primarias objetivas de la firma de mejorar la performance financiera de los principales accionistas. Esta actividad del management involucra la negociación de los intercambios entre las expectativas de rendimiento financiero y social. Esto típicamente reducirá las ganancias financieras en el corto plazo, pero puede preservar la viabilidad financiera de largo plazo de la firma, mejorando su reputación o la legitimidad percibida, por los grupos potencialmente amenazantes de stakeholders, tales como empleados furiosos, consumidores o ambientalistas. Tales acomodaciones son justificadas siendo necesario evitar o minimizar la amenaza de respuestas negativas de los *stakeholders*, tales como el boycott de los consumidores, presiones por la intervención regulatoria, u otras acciones adversas.

Ann Svendsen y Myriam Laberge, dos consultoras líderes canadienses, sobre “el completo sistema de cambio”, han caracterizado este proceso como “compromiso cocreativo”, iluminando el rol emergente de los gerentes de negocios como convocadores y facilitadores de los diálogos multistakeholder en los que se aprende y que congregan las “voces auténticas” de los *stakeholders* en torno a una mesa de diálogo. Ellas definen la red de los *stakeholders* como una tela de araña de grupos, organizaciones, y /o individuos que se juntan para resolver un asunto, problema u oportunidad que está entrelazado de manera múltiple. El rol del manager debe ser necesariamente uno de facilitador y soporte, más que de control, porque la firma es uno de los participantes dentro del “dominio” del problema que compagina múltiples perspectivas sobre la naturaleza y extensión de un problema, tanto como de las percepciones sobre cómo cada miembro de la red es afectado por aquel problema y por potenciales soluciones. El punto de partida para el componedor de la red de *stakeholders* es el reconocimiento por aquellos quienes comparten el problema confuso e interdependiente, que una sola parte no lo puede resolver exitosamente, sin el compromiso con otros en el dominio del problema.

La crítica consiste en que el proceso de compromiso y diálogo de los *stakeholders* puede ser innecesariamente largo si los gerentes propician, más allá de lo necesario, la participación de los *stakeholders*, generando riesgo por demoras estratégicas y operacionales.

Ejemplos de aplicación de este enfoque son más la excepción que la regla. Sin embargo, se argumenta que el enfoque es una respuesta apropiada para la gestión en el medio ambiente global de los negocios.

La aceleración de la turbulencia medioambiental, cambios rápidos e impredecibles, asociados con las presiones hipercomprensivas en el mercado global está forzando a las organizaciones de negocios a forjar nuevas conexiones en red. Hacen eso, para fortalecer sus capacidades de aprendizaje, necesarias para generar respuestas rápidas y adaptativas y poder manejar los riesgos sociales. Éstos surgen, muchas veces, como consecuencia del comportamiento de los *stakeholders* activistas, quienes sienten que deberían haber “denunciado” el riesgo para mitigar el impacto de las acciones corporativas en los afectados.

Como los límites que separan las organizaciones de negocios de sus medioambientes externos se vuelven más permeables, las presunciones de ejercer el control dentro de un sistema organizacional cerrado está dando paso a la búsqueda de nuevas formas de compromiso de los *stakeholders* dentro de un sistema abierto al medioambiente.

En efecto, los gerentes tienen que aprender cómo negociar este medioambiente complejo y extendido a través del desarrollo de capacidades para un compromiso cocreativo vía la interacción dialógica dentro de la red de stakeholders.

Darle sentido a la red de relaciones requiere un sistema basado en una aproximación holística al “aprender haciendo”. Los *stakeholders* y las organizaciones de negocios lidiando con un problema confuso y de final abierto, primero, tienen que darse cuenta de que no pueden manejarlo solos. Antes de que puedan aprender cómo trabajar juntos, cada miembro de la red debe poder darse cuenta que, promoviendo una identidad particular y de propósito, está entrelazado con el exitoso funcionamiento del todo.

Un aspecto crítico de este proceso de aprendizaje interactivo dialógico es la búsqueda de un terreno común, el cual provea una base cognitiva (pensamiento) y afectiva (sentimiento), a partir de la cual la cooperación y la adaptación creativa puedan surgir.

El diálogo es de final abierto, un nodo interactivo de interrogación que invita a los participantes a hablar con una voz auténtica (sin engaño y reflejando la verdad de sí mismo), para escuchar respetuosamente, y para interrogar no solamente a otros, sino también, a sus propios “mapas mentales” iniciales acerca de la naturaleza del problema compartido y diferentes maneras para que los miembros de la red lo relaten.

El diálogo alienta una interrogación reflexiva dentro de un proceso colectivo de aprendizaje, el cual puede mover a los participantes hacia una construcción cocreativa de significados compartidos, y codesarrollar las normas éticas de comportamiento que guíen las interacciones de una red basada en la confianza.

El diálogo reflexivo profundiza los interrogantes dentro de las causas, reglas, y presunciones delineadas para permitir un reencuadramiento de los viejos problemas en nuevas formas, esto es abriendo un camino a la innovación y al cambio de sistema.

Finalmente, el “compromiso de los *stakeholders*” se refiere a la construcción y sustentación de relaciones dentro del dominio de un problema compartido. Mientras que la teoría convencional del management caracteriza el gerenciamiento de estas relaciones en términos de explotar los “recursos dependencia” o minimizar los “costos de transacción”, una teoría emergente y práctica de “sistemas abiertos” o “red de gerenciamiento”, llama la atención sobre la necesidad de construir la confianza e invertir en “capital social”. El compromiso de los *stakeholders* puede no ser necesario para guiar las operaciones del día a día, pero muchos gerentes de negocios están comenzando a reconocer el creciente número de problemas complejos, confusos e interdependientes que tienen que afrontar, tales como, el calentamiento global y el creciente precio de la energía, que están amenazando el solapado sistema económico, político, social y ecológico, dentro del cual operan las empresas de negocios.

La visión de que el crecimiento sistemático de los problemas está incidiendo sobre el éxito en los negocios puede proveer una racionalidad compulsiva para un enfoque nuevo y más proactivo para la RSE. Moviéndose tras gestos filantrópicos y gestos de relaciones públicas, un creciente número de ciudadanos corporativos líderes están comenzando a comprometerse con grupos de *stakeholders* activistas y otras partes estratégicas. La finalidad es encontrar nuevas maneras de relatar, aprender y trabajar juntos para resolver algunos de los problemas confusos, que nuestros viejos modos de pensar y actuar han creado o fallado al intentar solucionarlos exitosamente. (Calton y Payne, 2007).

El tema de los **consumidores** tiene un lugar destacado en la agenda de las conferencias internacionales sobre RSE. Se sintetizan aspectos salientes del documento elaborado por *Consumers Internacional*, en el que fija su posición ante la consulta a las ONG's por la Comisión de Expertos del Presidente de la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas sobre Reformas al Sistema Monetario y Financiero Internacional, de febrero de 2009⁵.

La posición de los consumidores ante la crisis, se apoya en el eje conceptual información, riesgo-regulación y funcionamiento del sector financiero.

En relación al primer concepto la opinión generalizada es que las instituciones financieras fracasaron en hacer conocer su exposición al riesgo con prontitud y de manera completa.

La valoración del riesgo real en oportunidad, surge como un prerequisite ineludible, aunque pueda implicar un incremento de costos de distinta naturaleza.

La seguridad del sistema debe prevalecer en todo momento.

La información proporcionada por gobiernos y organismos reguladores, responsables de controlar y supervisar el normal funcionamiento de los mercados, en particular del sector financiero fue insuficiente y parcial.

Esto se aprecia, con claridad, en la creación de nuevos y sofisticados instrumentos financieros, cuya operatoria en detalle es desconocida por los consumidores / inversionistas, por su complejidad.

De lo anterior se desprende la necesidad de implementar una reforma del sector financiero y de establecer un marco regulatorio adecuado. La primera orientada a que los servicios bancarios, deben ser considerados de interés general, debiendo llegar a una vasta franja de la población, tanto individualmente, como en su conjunto. En cuanto al segundo, el grado de protección de los consumidores, debería estar dado por la aplicación del principio de proporcionalidad inverso. Es decir, a mayor poder de los consumidores, menor nivel de regulaciones de protección.

En lo que respecta al sistema bancario se pueden mencionar algunos temas, que merecen objeciones por parte de los consumidores, tales como: 1) monopolización del sector financiero; 2) tendencia a la aplicación del criterio del “vuelo hacia la calidad” (*flight to quality*), cuya finalidad última es la reducción de riesgos; 3) utilización de los depósitos de los ahorristas para sostener la inversión financiera. Los bancos dieron prioridad, en primer término, en usar los recursos y garantías recibidas para cubrir su propio déficit, antes de comenzar a prestar otra vez, a consumidores y empresas; 4) menores inversiones en infraestructura social; 5) disminución de nuevos proyectos de infraestructura pública – privada; 6) excesivos honorarios para los profesionales del sector financiero; 7) validez de los argumentos empleados para justificar los paquetes de rescate, tanto para la industria como para el sector financiero: “demasiado grande para fracasar”.

Frente a esto los consumidores exponen sus puntos de vista: 1) regulación de los mercados, con estrictas exigencias de información y sustentado en un marco legislativo acorde; 2) establecimiento de mecanismos de supervisión, tales como evaluación del riesgo, reducción del apalancamiento a niveles razonables y separación de la banca de inversiones de la banca minorista; 3) establecimiento de incentivos, a través de la banca pública que promuevan el desarrollo del servicio universal y del desarrollo sostenible; 4) aplicación de los objetivos sociales en otros sectores que forman parte de la estructura social, atendiendo las necesidades de los consumidores más pobres; 5) promoción de nuevas instituciones de créditos y cooperativas financieras; 6) instalación de un sistema internacional que asegure transparencia y claridad, en términos de la exposición al riesgo y el reporte de los mismos; 7) en contraposición con la expresión “demasiado grande para fracasar”, se argumenta que existe un “*quid pro quo* regulatorio” que debe imponer límites en situaciones específicas y también obligaciones, como la inversión de carácter ético, el desarrollo del servicio universal y la atención a los empleados en términos de capacitación, a efectos de facilitar su reinserción laboral.

⁵ [http://www.consumersinternational.org/Shared_ASP_Files/UploadedFiles/consint/6759DEAE-FA13-41AA-8F30-2B6E82F00FE6_PosiciónClanteCrisisFinanciera\(ONU\).pdf](http://www.consumersinternational.org/Shared_ASP_Files/UploadedFiles/consint/6759DEAE-FA13-41AA-8F30-2B6E82F00FE6_PosiciónClanteCrisisFinanciera(ONU).pdf). Consultado: 30 de marzo 2009.

La gestión global de la **cadena de abastecimiento** (*Supply Chain Management*) se puede definir como la forma de generar valor económico a los accionistas y a los clientes, a través de un modelo de gestión que sincroniza el flujo físico de materiales y la información asociada desde el productor al consumidor final. (Universidad Adolfo Ibáñez, Chile).⁶

El tema ha cobrado importancia en los últimos años debido a que los gerentes han tomado conciencia de que las acciones emprendidas por un miembro de la cadena pueden influenciar sobre la rentabilidad de todos los otros integrantes de la misma. El propósito de las empresas consiste en ahorrar dinero, evitar riesgos reputacionales, sin comprometer sus estándares éticos.

Las razones de la incorporación de la cuestión a la agenda de las conferencias internacionales pueden ser múltiples, entre las que se puede mencionar: a) el incremento de diferentes situaciones no deseadas vinculadas a la cadena de suministro, para mencionar solo un ejemplo, caso NIKE; b) situaciones nuevas y complejas que incentivan el intercambio de experiencias y c) la tendencia a la progresiva adopción de un gerenciamiento sustentable.

Respecto a la complejidad del gerenciamiento de la cadena de suministros, M. Eric Johnson y David Pyke, han realizado una investigación⁷ en la que identifican doce áreas de gerenciamiento vinculadas a la cadena de suministro. Ellas son, inventario; marketing y canal de reestructuración, servicios y apoyo posventa, reserva logística y asuntos medioambientales, ubicación, transporte y logística, *outsourcing* y alianzas logísticas, diseño de producto e información de nuevos productos, métrica e incentivos, gerenciamiento de los recursos y proveedores y asuntos globales. (Johnson y Pyke, 2007).

Cabe destacar que para efectivizar un gerenciamiento sustentable, la función de compra provee importantes oportunidades a las empresas para demostrar su compromiso con la sustentabilidad eligiendo proveedores con credenciales acreditadas en temas sociales y medioambientales. La información completa y ajustada acerca de las materias primas, procesos y componentes es fundamental para tomar decisiones sobre los proveedores. En tal sentido, cobran importancia las medidas tales como los esquemas de gerenciamiento medioambiental, los esquemas de Eco- etiquetas y las auditorías socio – medioambientales para que las empresas puedan evaluar y validar la performance de sus proveedores.

Cambio climático

La contribución de los negocios al debate sobre el cambio climático abarca distintos aspectos, tales como: el acceso a la energía, la seguridad energética y la disminución de la competitividad, compartiendo conocimientos y soluciones pragmáticas.

Las preocupaciones inmediatas de las empresas se centran en la reducción de las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) y las modalidades para medir dichas emisiones, dado que significan reducción de costos, prevención de riesgos y mejor reputación.

En cuanto a las contribuciones de los negocios al cambio climático a largo plazo, se puede mencionar un ejemplo, (*Energy Efficiency in Buildings (EEB)*), proyecto sectorial vinculado a la eficiencia de la energía en las construcciones, propuesta que se fundamenta en la innovación y el desarrollo tecnológico.

⁶ http://www.uai.cl/p4_postgrados/site/pags/20070319101731.html

⁷ Johnson, M. E. and Pyke, D. F. *A framework for teaching supply-chain management. Production and Operations Management* vol. 9 no. (1) (2000). pp. 2–18

Implícito en los temarios está el principio de los “ecosistemas en equilibrio”, como un requisito previo para el funcionamiento de las empresas, en la mención expresa, de lo que consideran una megatendencia, la preocupación por el recurso agua.

Además, el análisis de modalidades de gestión y presentación de casos permiten verificar la implementación del principio de los negocios sustentables. Uno de ellos es la “eficiencia ecológica”, que se fundamenta en “hacer más con menos”, combinando, por un lado, la excelencia operacional ambiental y económica y por el otro lado, brindando productos y servicios con los menores impactos externos posibles.

Como caso emblemático se analizará la empresa Innocent Drinks, en el cual la historia, los personajes, la filosofía y la cultura responden a la concepción del desarrollo sustentable y el gerenciamiento sustentable. En 1998, tres egresados de la Universidad de Cambridge, con muy buenos empleos, decidieron vender jugos de fruta natural en un pequeño festival musical. Instalaron dos recipientes para residuos, para que los consumidores depositaran sus vasos vacíos, en uno tenía muy visible un “sí” y en el otro un “no”. En la tapa de ambos estaba escrita la pregunta ¿deberemos abandonar nuestros trabajos para hacer estos refrescos?. Al final del día, el recipiente con el “sí” estaba desbordado e Innocent Drinks se había vuelto una realidad.

Los emprendedores comenzaron con un capital muy bajo, pero con ideas claras. Hoy el principio que fundamenta las decisiones empresarias es crear un negocio del que se puedan sentir orgullosos, produciendo productos naturales, actuando responsablemente, generando ganancias y siendo generosos. Así, en su productos se utilizan solo elementos naturales, en sus operaciones emplean energías no convencionales que no causan impacto en el medioambiente (“*green electricity*”), en cinco años han generado beneficios que alcanzan 100 millones de libras esterlinas y donan el 10% de sus ganancias para propósitos de caridad.⁸

Gobierno Corporativo

Gobernanza

Las preocupaciones que reflejan las agendas de las conferencias internacionales se vinculan a los principios, procedimientos y buenas prácticas del gobierno corporativo. Entre los disparadores utilizados en las conferencias para abordar la cuestión se señalan los numerosos comentarios en los que se asocia la recesión con los fracasos de la gobernanza corporativa, constituyéndose en desafíos tanto para las empresas como para los gobiernos y señalando la inminente **revisión de los sistemas de gobernanza**, en general y, en particular de los bancos, posición sostenida aún por quienes pertenecen a ese tipo de organizaciones.

En la cuestión de la gobernanza subyace el reclamo por la accountability. Se plantean problemas antiguos no resueltos vinculados a la representación, contrapeso de poderes al interior de los directorios de las empresas, remuneraciones e incentivos y estándares de desempeño. Su importancia radica en que competen directamente a los decisores y se reafirma paradójicamente, porque muchas de las propuestas vinculadas a la RSE, terminan en una recomendación sintética: “convenza al Directorio”. El ápice es causa de los problemas y se apela a él para la resolución de las cuestiones de RSE.

Problemas no resueltos en el ápice estratégico arrojan dudas sobre la generalización de conductas éticas en otras partes de la organización y chocan con crecientes demandas de transparencia y sustentabilidad.

La reflexión sobre sistemas alternativos de gobernanza son cuestiones de preocupación en el Reino Unido, tal como se desprende de los temarios, interrogándose sobre las diferencias entre distintos sistemas y la identificación del mejor para los negocios. Esta inquietud surge como consecuencia de la publicación de informes que señalan que el marco del gobierno corporativo de EE.UU. no es más visto

⁸ Fuentes: <http://www.innocentdrinks.co.uk/careers/business/purpose/>
<http://www.designcouncil.org.uk/en/Case-Studies/All-Case-Studies/Innocent-Smoothies/> Consultadas: 17 de marzo de 2009.

como un “estándar de oro” que debería ser emulado alrededor del mundo. El sistema corporativo de gobernanza tiene una dependencia más fuerte sobre la regulación, basada en la norma Sabarnes- Oxley. En contraposición, el sistema del Reino Unido es visto como globalmente dominante. La gobernanza de la corporación europea es diferente a la americana y refleja la mayor confianza europea en la responsabilidad social.

El **sistema de remuneraciones de los altos directivos** está en reformulación así como los procesos por los cuales se estipula. Los salarios de los directores generales y los miembros del comité de remuneraciones se establecen, en muchos casos por comparación social. La retribución para los directivos de nivel inferior al de Director General se basa en el “modelo de torneo”, consistente en la competencia por acceder al puesto más importante. En otros casos, son los propios directivos que al considerar desempeños empresarios favorables, con incidencia en el alza en el precio de las acciones, solicitan se les pague con opciones de acciones o compensación con incentivos. Bajo análisis existen, también, experiencias que tienden a vincular los *bonus* para los directivos, a medidas no financieras, como por ejemplo, los éxitos en las condiciones de seguridad de los trabajadores y la protección medioambiental.

La remuneración de los altos cargos, es un asunto sin resolver pero que la crisis internacional vuelve a considerarla prioritaria. Los principales aspectos del tema son: 1) el salario, por los niveles absolutos excesivos y su baja relación con el rendimiento; 2) la duración de los contratos, *sine die* y porque contempla mecanismos por los que los directivos se procuran seguridad a expensas de las empresas, son abusivas en comparación con las posibilidades de los empleados y no contemplativas de los perjuicios que puedan ocasionar a otros *stakeholders* o la sociedad en general y 3) prebendas no monetarias, regalos, opción a acciones liberadas.

Vinculado a esto surgen problemas relativos a los comités de remuneraciones y la publicación en los informes de la composición de los emolumentos.

La denominación “**director independiente**” se refiere a un miembro del directorio no ejecutivo, que no tiene ni negocios ni relaciones contractuales con la empresa, que no está bajo la influencia de otros miembros del directorio o de accionistas y que es capaz de actuar de manera informada. Los puntos centrales del debate giran en torno a los mecanismos de selección de dichos directores y a la idoneidad de quienes son elegidos. Se fundamenta en excesos manifiestos y escándalos, vinculados a la designación de personas ajenas a las empresas, aunque tuvieran relaciones personales con quienes los designaran o fueran personas conocidas en el medio de actuación, por ejemplo el artístico o la producción cinematográfica, tal como sucedió en Lehman Brothers.

La necesidad de identificar las **necesidades de los inversores** aparece como un imperativo para incrementar la transparencia, la accountability y el diálogo. La gobernanza corporativa es altamente dependiente de la participación de la comunidad de inversores para que ésta funcione efectivamente. El principio “cumpla o explique” es un código combinado redundante sin los inversores presionando para que las compañías efectivamente lo pongan en práctica. El gerenciamiento de la relación con los inversores plantea el diseño de mecanismos que permitan captar las demandas de los inversores líderes y de los pequeños y generar nuevas visiones sobre lo que los inversores requieren de la gobernanza de las compañías.

La crisis financiera se asocia directamente a la inclusión en la agenda de la preocupación sobre el escrutinio adicional que se les debería aplicar a los gerentes e inversores institucionales. Por la misma razón, los bancos reciben atención especial. El interrogante consiste en si “son demasiado grandes para ser manejados” y si sus directorios pueden entender los numerosos riesgos. Un estudio de Good Business demuestra que el 77% de los consumidores quieren que los bancos aborden los asuntos sociales, como el impacto de la deuda sobre la sociedad antes que se focalicen en asuntos medioambientales. Se replantea así, qué significa la RSE para los bancos que declaraban tener políticas en esa área, qué significan las finanzas sustentables y los préstamos responsables, todo lo cual se sintetiza en qué aspectos de la RSE deben focalizar la atención los bancos.

La **gestión del riesgo** es preocupación central e induce a la acción inmediata. Un reciente estudio de KPMG se estableció que el 85% de los ejecutivos de la banca ya han revisado o están en proceso de rever sus procedimientos de gerencia del riesgo.

Una visión más cercana al gerenciamiento del riesgo es una prioridad fundamental. Sin embargo, no surge con claridad la manera de resolverlo organizacionalmente. Así, se pretende explorar, entre otros temas, si la cultura corporativa es soporte para una aproximación al riesgo del management, cómo se identifican las llaves del riesgo inherente a los negocios, cómo mantener el gerenciamiento del riesgo, dinámico y flexible, de tal manera que pueda responder efectivamente a una crisis inesperada y cómo hacer que el riesgo se vuelva parte integral del gerenciamiento y el proceso de decisión del Directorio.

Lucha contra la corrupción

Marco normativo

La corrupción es un problema multidimensional que, trasciende las fronteras nacionales e involucra tanto al sector privado como al público, constituyéndose en un reto para quienes ocupan los más altos niveles de conducción.

El estudio del marco normativo es fundamental para los responsables de organizaciones públicas y privadas debido a las modificaciones cada vez más frecuentes que se realizan para dar respuesta a nuevos problemas; por ello, el análisis comparativo de la legislación vigente se constituye en foco de las conferencias internacionales.

En el plano internacional existen diversas iniciativas de lucha contra la corrupción que corresponden al plano legal. Se puede mencionar como ejemplos, la Convención de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para el Combate contra el Soborno de Funcionarios Públicos Internacionales en las Transacciones Comerciales Internacionales (1997) y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC) (2005).

Especial atención se le da a la figura del **soborno trasnacional**, problemática central de empresas que operan en países con marcos jurídicos y culturas diferentes.

En tal sentido, un modelo que se somete a análisis es la *Foreign Corruption Practice Act (FCPA)* (1977 y su enmienda de 1988, que enfatiza su aspecto internacional) es una ley concebida por el gobierno de EE.UU para prevenir prácticas corruptas de filiales de empresas estadounidenses en el exterior. Prohíbe a las compañías y a sus empleados, tanto en su propio territorio como fuera de él, propiciar el soborno trasnacional, considerado delito penal. Contempla prohibiciones a las empresas a pagar viáticos, otorgar regalos y favores personales a funcionarios de gobiernos extranjeros para procurar obtener contratos con los Estados.

Respecto a las transacciones de compra – venta, establece que el incumplimiento que la empresa adquirida haya cometido y sus consecuencias pueden ser trasladados a la empresa adquirente, si no se efectúa una revisión adecuada, lo cual implica una incidencia sobre el precio y las condiciones contractuales de la operación. Estas situaciones pueden plantearse durante los procesos de fusión o adquisición de las empresas, cobrando particular interés su consideración.

Otra norma altamente relacionada con la problemática del soborno, que no se menciona explícitamente en el temario de las conferencias, posiblemente porque tiene un ámbito de discusión específico, es el Acuerdo sobre contratación Pública (ACP) de la Organización Mundial de Comercio (OMC). No obstante, forma parte del marco de referencia que tienen en cuenta las empresas al operar en distintos países y se refiere a procedimientos de licitación. Considera dos aspectos: por un lado, normas y obligaciones generales, y por el otro, listas de las entidades nacionales de cada país signatario cuya contratación está sujeta al Acuerdo. Entró en vigencia en 1996 y tiende a garantizar condiciones de competencia internacional equitativas y no discriminatorias, tales como la obligación para los gobiernos de fijar procedimientos internos que permitan a los licitadores privados que se consideren perjudicados,

impugnar las decisiones adoptadas en relación con las contrataciones y obtener una reparación en caso de que esas decisiones se hayan adoptado de manera incompatible con las disposiciones del Acuerdo.

Es plurilateral y hasta ahora sólo lo han firmado algunos miembros de la OMC. Abarca cuestiones tales como la no discriminación y la transparencia.

Respecto a la transparencia de la contratación pública, el 1º de agosto de 2004, el Consejo General de la OMC adoptó una decisión que abordaba la cuestión, así como la relación entre comercio e inversiones y la interacción entre comercio y competencia. El Consejo acordó que esas cuestiones “no formarán parte del Programa de Trabajo de Doha y por consiguiente durante la Ronda de Doha no se llevarán a cabo en la OMC trabajos encaminados a la celebración de negociaciones (...)”. Desde que se adoptó esa Decisión, el Grupo de Trabajo sobre la Transparencia de la Contratación Pública se ha mantenido inactivo. (OMC, 2009)⁹

El avance lento sobre las cuestiones operacionales sobre la transparencia es un indicador más de las dificultades efectivas para avanzar en la materia, a pesar de ser una prioridad internacional.

La globalización y el desarrollo de las tecnologías, entre otras razones, inducen a enfrentar nuevos desafíos como por ejemplo, el **blanqueo de capitales** o **lavado de dinero**. Es el proceso consistente en ocultar el origen ilegal de productos de naturaleza criminal, pudiéndose considerar un eslabón fundamental de la cadena de delito global. Entendido como proceso se pueden identificar distintas etapas: generación de fondos, colocación, decantación o ensombrecimiento, integración. (Gilli, 2008, 185).

La complejidad del proceso se refleja en el conjunto de las numerosas recomendaciones que el Grupo de Acción Financiera Internacional sobre el Blanqueo de Capitales (GAFI) ha decidido aplicar y cuya adopción se promueve en todos los países. El reconocimiento de la diversidad de sistemas jurídicos y financieros vigentes y la aplicación de las recomendaciones de acuerdo con las circunstancias particulares, ha generado cierta flexibilidad en su aplicación, en función de la voluntad política de actuar. (World Policies. com. 2009)¹⁰.

Un estudio realizado por KPMG, “Investigaciones de fraudes internacionales. Superando el reto de manera efectiva.”¹¹, en el que se ha encuestado a altos directivos de 21 países, el 92% espera que, no se produzca una disminución del número de **investigaciones internacionales** sobre fraude y, muchos esperan que aumente. A pesar de ello, el 56% indica que no han implantado procedimientos exhaustivos de investigación en sus organizaciones. Por el contrario, un 60% de los directivos reconoce que es fundamental contar con una adecuada planificación para evitar fraudes de carácter internacional. Entre los desafíos que afrontan los directivos para encarar investigaciones internacionales se pueden mencionar: 1) diferencias culturales, idiomáticas y legales, 2) identificación de la respuesta inicial ante un supuesto fraude, 3) carecer de equipo de investigación que disponga de la experiencia y las habilidades técnicas pertinentes, disponibilidad y accesibilidad a datos electrónico. (KPMG, 2007)

Los lineamientos de adopción voluntaria y el hecho de que los reguladores parecieran no tener instrumentos para ofrecer soluciones globales, son circunstancias que inducen a considerar el intercambio de información entre países, unidades gubernamentales y empresas que operan en distintos países, como una posibilidad cierta de combatir los problemas que enfrentan las empresas que operan en diferentes países. En el caso de las entidades financieras, cuestiones tales como, el secreto bancario y/o el requerimiento de doble criminalidad pueden constituirse en obstáculos para la cooperación.

El marco normativo constituye el punto de partida para la lucha contra la corrupción aunque no resulta suficiente. El proceso de globalización, incita a tener en cuenta las diferencias culturales en el momento de diseñar e implementar las estrategias concretas, cobrando importancia el hecho de abrirse una nueva etapa de la cooperación internacional en los procedimientos no solamente preventivos sino de investigación.

⁹ http://www.wto.org/spanish/tratop_s/gproc_s/gprtran_s.htm

¹⁰ http://www.worldpolicies.com/espaniol/gafi_autoridades_administrativas.html

¹¹ <http://www.kpmg.es/noticia85.html>

Existen otras iniciativas de lucha contra la corrupción que no corresponden al plano legal pero que brindan lineamientos y algunos instrumentos.

Una de ellas es el Pacto Global, que ha incorporado el Principio 10: “Los negocios deberán actuar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno”. Se proponen pasos prácticos para operar en tres planos: 1) la acción interna, que propone introducir políticas y programas dentro de las organizaciones y operaciones de negocios, 2) la acción externa, que pretende informar sobre su trabajo en la materia a través de la Comunicación Anual y experiencias exitosas y 3) la acción colectiva, vinculada a la colaboración con sus pares en la industria.

Entre las orientaciones que se tienen en cuenta para instrumentar el Principio 10 no puede omitirse las Reglas, publicadas por la Cámara de Comercio Internacional (ICC) para combatir la extorsión y el soborno¹², en 1997, con sucesivas actualizaciones hasta la última de 2005. Ofrecen medidas básicas, que constituyen buenas prácticas y que apuntan a ser un método de auto-regulación para las empresas multinacionales.

Otra orientación, la constituyen los Principios empresariales para oponerse al soborno¹³, iniciativa emprendida por Transparencia Internacional, Responsabilidad Social Internacional (*Social Accountability International*) y con un Comité de Dirección conformado por representantes de empresas, el medio académico, los sindicatos y otros cuerpos no gubernamentales y que consisten en un modelo práctico integrado de buenas prácticas anti soborno.

La Iniciativa del Foro Económico Mundial contra la Corrupción, *Partnership Against Corruption Initiative* (PACI)¹⁴ fue puesta en marcha por Directores Generales de empresas que configuran el Foro Económico Mundial para la Transparencia Internacional y el Instituto de Gobernanza de Basilea. Consiste en apoyar una alianza contra la corrupción, a través de principios para hacer frente al cohecho, que contiene una política de tolerancia cero con respecto al cohecho y el desarrollo de un programa de implementación práctico y efectivo.

Como ejemplos de acción colectiva se pueden mencionar: 1) los Pactos de Integridad¹⁵, cuyo objetivo es impedir la corrupción en las compras públicas y 2) la alianza “Publique lo que paga”¹⁶, formada por más de 200 ONG’s de todo el mundo que exige la divulgación obligatoria de todos los pagos realizados por empresas de petróleo, gas y minería.

Un tema que comienza a concitar la atención por parte de las empresas internacionales son los ***Sovereign Wealth Funds (SWF)***. Definidos por el tesoro de EE.UU. “como vehículo de gobierno, creado para el intercambio de ganancias extranjeras”. En otros términos fondos de inversión controlados por los gobiernos, para hacer manejar inversiones privadas en forma separada de sus reservas de origen extranjero.

Las causas principales de su creación son: incrementar la tasa de retorno de los activos que conforman las reservas de los bancos centrales, diversificar sus fuentes de ingreso, a los efectos de estar preparados, ante eventuales cambios de las ventajas comparativas de los países, promover la inversión de las corporaciones multinacionales y transferir tecnologías a las industrias locales.

Entre las ventajas que ofrecen los SWF, se hace mención a que contribuyen a crear mayor liquidez y menores costos de capital en mercados emergentes.

Las críticas están centradas en: 1) la efectividad real, en cuanto a los objetivos de lograr mayor liquidez; 2) de la utilidad de crear un fondo, para sostener las ventajas comparativas en tiempos difíciles, puesto

¹² www.iccwbo.org/home/statements_rules/rules/1999/briberydoc1999.asp

¹³ www.transparency.org/building_coalitions/private_sector/business_principles.html

¹⁴ http://www.gopacnetwork.org/Docs/Main/PACI_Principles_SP.pdf

¹⁵ http://www.transparency.org/integrity_pact/preventing/integ_pacts.htm

¹⁶ <http://www.publishwhatyoupay.org/>

que tiene más sentido invertir preventivamente ahora, para diversificar una economía, que crear un fondo una vez ocurrida la crisis y 3) el secreto y carácter reservado de su operatoria.

Las estructuras regulatorias varían ampliamente. En general se puede decir que en los países desarrollados, el sistema regulatorio es más exigente y fuerte, mientras que en los países emergentes, por el contrario, los mecanismos regulatorios son más laxos y permisivos. La transparencia de cada fondo guarda una relación directa con la apertura del sistema político del país. A mayor desarrollo democrático, se supone un mayor grado de transparencia.

Si bien no es una práctica reciente, se ha extendido limitadamente durante los últimos años, aunque los montos que se manejan pueden parecer pequeños a la luz de corrientes de recursos de capital mayores. Su carácter netamente opaco, puede tener repercusiones políticas y ser motivo de luchas de poder, al interior de los gobiernos poseedores de los SWF, en caso de que no se obtengan resultados esperados. Para los países en los que se realizan las inversiones, pueden ser visualizados como una amenaza potencial debido a la falta de marcos regulatorios adecuados y la necesidad de capital que tienen dichos países. (Balin, 2008).

Sistema de regulación

La crisis financiera internacional aviva la presión pública sobre la revisión del sistema de regulación de las actividades de las empresas, al atribuírsele la falla en la preservación del interés público. La actitud frente al mercado, que favorece la competencia y la desregulación, propiciando la auto – regulación de los negocios contrasta con la posición que reclama el incremento de las regulaciones, puesto en otros términos se revela la **tensión regulación – autorregulación**.

Esto implica cuestionar el rol de los actores vinculados a la regulación, las normas vigentes, el contenido y la extensión, las estructuras organizativas públicas que implementan la legislación y su modo de relacionamiento con las empresas, así como procedimientos y herramienta técnica. Sintéticamente, se impone un abordaje integral de la regulación.

Se pueden enunciar las objeciones tradicionales a los negocios: limitación de las innovaciones; inconsistencia en la aplicación sin respuesta al error, procedimientos sin sentido, demoras excesivas, niveles inapropiados y estándares especificados, excesivos costos y costos que exceden los beneficios, protección a intereses especiales, paternalismo regulatorio, conflicto entre las regulaciones, inhabilidad para focalizarse en casos donde es necesaria y evitar casos donde es inaplicable, pobre fijación de objetivos y viabilidad de regular en algunas áreas. (Mitnick y Getz, 2007)

Sin embargo, también ha habido avances, para mencionar sólo un ejemplo, las nuevas herramientas regulatorias combinan los efectos de los incentivos y el cumplimiento discrecional. Entre los incentivos se pueden mencionar, los impositivos y los que tratan de usar el propio conocimiento de las compañías, fijando los organismos regulatorios los estándares de performance y dejando que los sectores resuelvan la mejor manera de llegar a esos resultados. Así, se utilizan los conocimientos de la empresa y se usa la discreción para permitirle a la industria hacer lo que consideran mejor. Uno de los problemas con los estándares de performance es que, a veces en muchas áreas reguladas, es difícil medir los resultados directamente. A menos que los resultados puedan ser medidos consistentemente y con una alta certidumbre se abre una oportunidad de manipulación.

Las herramientas más modernas de regulación también han tratado de dar forma al principio de que, la fijación de la decisión quede en el que debe responder. De esta manera se ha usado la transparencia y a la provisión de información a los usuarios, como elementos que inciden sobre la reputación de las compañías, hecho que las alienta a modificar sus comportamientos. También, desde los organismos gubernamentales regulatorios se ha modificado el proceso administrativo de la regulación, para tratar de involucrar todos los *stakeholders* regulatorios desde que se inicia el proceso de formulación de las reglas.

A pesar del desarrollo de nuevas herramientas regulatorias, algunas empresas pueden utilizar las regulaciones a su favor. En general, las grandes firmas aventajan a las pequeñas, dado que cuentan con mayores recursos para emplear personal calificado para desarrollar actividades vinculadas a la

performance, mientras que las otras deben contratar especialistas que no forman parte de su planta, lo cual implica mayores costos y respuestas más estandarizadas a la regulación.

Si se utiliza la regulación como un elemento de la estrategia de la organización, más que como una obligación de la empresa se pueden generar algunos problemas éticos. Entre ellos: uso estratégico de la información, uso estratégico de la litigación, uso estratégico de la innovación, explotación de los subsidios cruzados, cooptación de compañeros de coalición, lobby, cooptación de expertos, negociación de las agencias/ elección de regímenes y el *whistle – blowing*¹⁷.

Gestión

Los sistemas de control interno están relacionados con las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales. Están diseñados para proveer un razonable aseguramiento de que los objetivos del negocio serán alcanzados y que los eventos no deseados serán prevenidos o detectados y corregidos. Generalmente, un sistema efectivo de control requiere siete elementos coherentes: cumplimiento con las normas y procedimientos para prevenir las violaciones a la ley, promover un liderazgo que promueva la cultura del cumplimiento, someter a revisión los empleados que desempeñan funciones de alto riesgo, entrenamiento, educación y comunicación sobre las normas de cumplimiento, monitoreo interno y auditoria, mantenimiento adecuado de la disciplina e incentivo y acciones correctivas cuando ocurren las violaciones.

La **auditoria interna** como uno de los elementos del control interno provee información relevante para los responsables de la gobernanza de la organización. La función social principal de la auditoría interna refleja su valor agregado para los *stakeholders* de las organizaciones, en demandar a los directorios, que demuestren públicamente que están en control de sus organizaciones. Para cumplimentar esta función, los auditores internos necesitan aplicar y mantener los principios éticos de integridad, objetividad, competencia y confidencialidad.

Su aplicación se ha acelerado debido a la imposición de estándares y regulaciones que requieren a las organizaciones demostrar la efectividad de sus sistemas de control. Ellas son: *Federal Sentencing Guidelines* (Estados Unidos, 1991), el Informe Cadbury (Reino Unido, 1992) y Sarbanes-Oxley Act (Estados Unidos, 2003), en sus secciones 302 y 404. (Nijhof, 2007).

SEGUNDA PARTE

EVOLUCIÓN DE LA RSE EN ARGENTINA DESPUÉS DE LA CRISIS

Observaciones sobre el impacto de la crisis sobre la vigencia de la RSE a nivel local

La crisis financiera internacional afecta a todos los países y en América Latina Argentina no es la excepción. El centro de gravedad de la crisis se ha situado en los países desarrollados y el lapso transcurrido entre el estallido de la crisis de los bonos *subprime*, hasta mediados de 2008, momento en que comenzó a caer el precio de los productos básicos hizo pensar que era posible el desacoplamiento de América Latina de la crisis. Sin embargo, el resultado es que la crisis ha puesto término a un quinquenio de crecimiento económico sostenido, enfrentándose a una demanda mundial que se contrae, exportaciones en franca disminución y menor acceso a flujos de capital. (Cox, 2009).

Las particularidades de cada contexto nacional son inevitables, pero hay una alerta sobre la necesidad de que las medidas que se implementen eviten que la crisis económica se convierta en crisis social y humana. Las recomendaciones internacionales a los gobiernos focalizan la atención en medidas de protección social a los más vulnerables y la puesta en práctica de incentivos para invertir en

¹⁷ *Whistle – blowing* se refiere a la denuncia de una persona sobre algún comportamiento empresario que implica violaciones a la ley, incumplimiento de regulaciones, actos de corrupción o perjuicios manifiestos a *stakeholders* o bien, al interés público.

infraestructura, proteger el empleo, facilitar créditos y propiciar el gasto interno (Giugale, 2009; Cox, op.cit.,2009).

Una **primera observación** que puede hacerse es que la crisis internacional no se traducirá en crisis organizacionales en las empresas y menos al momento de definir una estrategia de acción, como es la RSE. Esto no quiere decir que la crisis financiera internacional no afectará a las empresas, pero no con características propias de las crisis organizacionales, puesto que no se observa la presencia de ellas, en la situación argentina.

Siguiendo a Suárez, las dimensiones centrales del concepto de crisis organizacional tales como anomia, percepción de desintegración, desestructuración y daño grave, falta de medios viables para el logro de los objetivos organizacionales y la noción de tiempo, no se presentan con total nitidez para las empresas argentinas.(Suárez, 1996, 17-19).

La alta probabilidad de ocurrencia de un daño grave para directivos y personal, puede estar limitada, por la celeridad en los posicionamientos públicos, tanto de autoridades gubernamentales como de los sindicatos para preservar las fuentes de trabajo y a procesos de reingeniería operados durante el transcurso de la presente década en las empresas, que tercerizaron negocios y limitaron estructuras. (La Nación, 2009, 1).

La crisis ya se ha producido. Por lo tanto, sorpresa y urgencia desaparecen para el contexto local, dando la posibilidad de ampliar el tiempo de análisis y adecuar el proceso de toma de decisiones.

Reitero, esto no significa que las empresas argentinas no recibirán el impacto de la crisis financiera internacional. La demora en la percepción de las consecuencias de la crisis no impide la inevitabilidad de su ocurrencia. Las restricciones de recursos producirá la reformulación de prioridades para evaluar programas en ejecución y nuevos que puedan adoptarse y tendrá efectos también sobre la política de personal, pero esto excede el límite del trabajo, que se circunscribe a la estrategia de la RSE.

Una **segunda observación** que puede formularse es que la cultura empresarial local ha desarrollado un alto grado de control de la incertidumbre, lo cual resulta en capacidad de adaptación a los cambios.

La cultura empresarial local, ha desarrollado un alto “control de la incertidumbre”, entendiéndose como el grado de tolerancia frente a situaciones inciertas,¹⁸ lo cual se transforma en capacidad de adaptación. La cuantía y recurrencia con intervalos relativamente breves entre las crisis internacionales son indicadores de la presencia de situaciones de cambio. Diez crisis de la historia reciente con lapsos entre ellas que oscilan entre dos y ocho años son datos significativos.¹⁹

Particularmente, durante 2001 - 2002, Argentina experimentó una de las más severas crisis económica y social, perdiendo cerca del 20% del Producto Bruto Interno (PBI) y los niveles de pobreza se incrementaron en más de la mitad en un año, alcanzando al 60% de la población. (Banco Mundial, 2009). La “pobreza paradójica”, utilizando la expresión de Bernardo Kliksberg, se hizo evidente, al revelar el contraste manifiesto entre indicadores de abundancia coexistiendo con otros de marginalidad. No obstante, en el período 2004-2007 se observó una mejora en “la reducción del desempleo, el aumento de la capacidad de consumo y las expectativas futuras, beneficiando principalmente a los estratos sociales más bajos, pero esa recuperación no alcanzó para reducir de manera significativa la brecha con los

¹⁸ Geert Hofstede mostró que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las organizaciones. Desarrolló el llamado “Modelo de las Cinco Dimensiones” para identificar los patrones culturales de cada grupo. Ellos son: distancia en el poder, individualismo versus colectivismo, masculinidad versus feminidad, evasión de la incertidumbre, orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo. <http://www.geerthofstede.n>

¹⁹ Crisis internacionales: 1929: Gran Depresión (Estados Unidos); 1973: Crisis del petróleo (Medio Oriente); 1982: Crisis de la Deuda Externa (México) ; 1985: Crisi de los Savings & Loans (Estados Unidos); 1987: Crash de octubre (Estados Unidos); 1993: Crisis del tequila(México); 1997: Crisis asiática (Tailandia); 1998: Colapso de Long- Term Capital Market (Estados Unidos); 2000: Colapso de las dor-com (Estados Unidos); 2008: Crisis de las subprime (Estados Unidos). SCARDAMAGLIA, Virginia. 2008. Los cimbronazos del capitalismo. DEF. Año 3. N° 40. Diciembre 2008.

estratos más altos” (Observatorio de la Deuda Social Argentina, 2008, 85). La recuperación de la crisis resultó relativamente rápida, aunque persisten déficit de desarrollo e inequidad social.

Además, una larga trayectoria de crisis institucionales en el plano político, ya superadas pero que subyacen en el inconsciente colectivo y la coincidencia entre los especialistas, de que cada diez años aproximadamente, se producen cambios en las orientaciones generales de las políticas nacionales contribuyen a fundamentar la convicción de que existe capacidad de adaptación de las organizaciones.

Los cambios como fenómeno organizacional se han convertido casi en una certeza, reduciéndose el tiempo de ocurrencia entre uno y otro, por tanto, las organizaciones adoptan esquemas de cambios adaptativos, caracterizados por la incidencia de las fuerzas externas más que la internas. La habilidad para enfrentarse con las fuerzas del contexto se ha convertido, entre otras, en la clave de la supervivencia de la organización.

Una **tercera observación** consiste en que la inevitabilidad de los cambios en materia de RSE, en el plano organizacional es un hecho.

Se puede suponer un escenario en el cual los cambios sean generalizados e intencionados, pudiéndose inferir un comportamiento isomórfico por parte de las empresas respecto a la incidencia de los mecanismos regulatorios y normativos, pero disímiles en cuanto a la acción empresarial concreta en materia de RSE.

Las teorías organizacionales aportan visiones sobre aspectos útiles para comprender los cambios, aunque ninguna posibilita anticipar el acontecer futuro.

La teoría da cuenta de dos tipos diferentes y hasta opuestos de cambios que pueden registrarse en las empresas asociados a dos factores: profundidad y tiempo.

Por un lado, la profundidad de la crisis, genera cambios abruptos en el entorno en el que actúa la empresa, operando como una fuerza “emergente” que empuja y restringe simultáneamente los cambios que se puedan operar dentro de la organización, modificando la relación de la empresa con su entorno y afectando prácticamente a toda la organización, en cuyo caso estaríamos ante un, **cambio generalizado**. Ejemplo de ello, podrían ser las posiciones que sobre el tema de RSE se tomaran en las sedes centrales de las empresas multinacionales, las regulaciones que pudieran aplicar los organismos públicos, las decisiones individuales de los consumidores, todas ellas, situaciones que no dependen de las empresas.

Por otro lado, teniendo en cuenta que como señalara antes, mediará un tiempo, hasta que las empresas argentinas enfrenten la situación, se abre la posibilidad de producir **cambios intencionados**, esto es, aquellos que permiten a los gerentes anticipar y producir cambios deliberados. Por sólo mencionar algunas variables en este tipo de proceso de cambio, los directivos tendrán la capacidad de: definir el contenido del cambio en la estrategia de RSE, sopesar la incidencia de las fuerzas emergentes del contexto, en términos de los distintos *stakeholders* que deba atender y señalar los pasos a seguir en la implementación.

Cabría preguntarse si los cambios en materia de RSE que operarán las empresas se encuadrarán dentro de lo que se denomina, **cambio convergente**, o sea, que implica un “ajuste” en la orientación existente, o **transformación**, que implica una modificación significativa en la orientación de RSE.

La teoría institucional ha sido un marco de referencia para explicar la rápida expansión de la RSE en Argentina, durante el transcurso de la presente década. Las empresas han logrado integrar, en torno a la RSE, los elementos dispersos del panorama social, tales como la tradición filantrópica, las necesidades sociales insatisfechas y las consecuencias de la crisis del 2001. La atención de estos temas socialmente valiosos se convirtió en símbolo para evitar la ilegitimidad. (Powell y DiMaggio, 1999). Así, las estructuras de la organización formal de la RSE dentro de las empresas han surgido en un contexto muy institucionalizado, puesto que han incorporado elementos arraigados en la sociedad.

Respecto a los cambios, la teoría sostiene que son de tipo isomórfico, forzando a las unidades dentro de una población a parecerse a otras. Los mecanismos utilizados son la coerción, el mimetismo y la normativa.

La fuerza de las regulaciones formales e informales que desarrollen tanto las organizaciones públicas como otras empresas y la normativa serán iguales para todas las empresas, por lo tanto serán factores que induzcan a comportamientos similares por parte de las empresas. Sin embargo, se supone que el mimetismo, como orientador de la acción empresarial y como respuesta a la incertidumbre que plantea la crisis, ejercerá menor incidencia que los otros dos mecanismos. Esta afirmación se fundamenta sobre las manifiestas diferencias en las modalidades de instrumentación de las acciones de RSE desarrolladas por las empresas, lo que hace suponer una respuesta similar como respuesta a la crisis. Hasta cierto punto es lógico, que las empresas adopten acciones de RSE, en aquellos aspectos que dependen más directamente de su propia decisión. Así, los factores de contingencia como el tamaño, carácter (multinacional o nacional) y sector de actividad incidirán en las decisiones de acciones de RSE.

Las diferencias significativas entre las empresas y la variedad de modalidades adoptadas para instrumentar las acciones de RSE dificultan el pronóstico sobre escenarios futuros. La diversidad es una constante de la realidad organizacional de las empresas argentinas y es probable que esta característica vuelva a repetirse y acentuarse, como respuesta a la crisis.

Una cuarta observación consiste en afirmar que la RSE continuará vigente como estrategia de las empresas, con naturales adecuaciones a las circunstancias.

En Argentina, el debate sobre la viabilidad de la RSE como estrategia de las empresas había sido superado, al momento de estallar la crisis financiera internacional. Este hecho reabre la discusión, sobre si la RSE será abandonada, considerándose como una moda tal como ha sucedido con numerosas estrategias y tecnologías de gestión empresarial o, si continuará vigente, en cuyo caso, el debate se desagrega en la construcción del futuro escenario de desarrollo de la RSE.

Mi posicionamiento al respecto es claro, la RSE continuará vigente como estrategia de las empresas, porque en su adopción han ejercido influencia factores internacionales, y locales, todavía vigentes. Sin embargo, la crisis hará reformular prioridades en torno a los focos de interés en la aplicación de los recursos que se destinen a la RSE, como una consecuencia lógica de la adaptación a las nuevas circunstancias.

Desde mi punto de vista, diversos factores hacen suponer que la RSE continuará vigente como estrategia dentro de las empresas. Se pueden enunciar diversas dimensiones con sus respectivos indicadores.

Entre los factores internacionales se puede mencionar:

1. El alto grado de presión internacional, expresado por medio de: a) las posiciones de los gobiernos ante la crisis internacional; b) la incidencia de la agenda internacional en materia de RSE; c) normativa internacional cada vez más detallada y profusa; d) la presión de organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales para que los países incorporen la normativa a sus respectivas legislaciones; e) el incremento del número y profundidad de los informes internacionales sobre el grado de aplicación de la RSE discriminado por países y sectores de actividad.

Respecto a los factores locales, se pueden señalar:

1. El alto grado de instalación de la temática entre las empresas, medios académicos y la prensa que se expresa a través de: a) la creación de unidades dentro de las organización y asignación de personal para desempeñar las tareas de RSE; b) el creciente número de artículos, investigaciones y encuestas que abordan cuestiones constitutivas de la RSE; c) la presentación en ediciones sucesivas de rankings de empresas sobre la implementación de la RSE.

2. El grado medio de concienciación de los *stakeholders* manifestado a través de: a) la diferente importancia asignada a cada tipo de *stakeholder* en las estrategias de las organizaciones; b) la relación entre la existencia de una estructura de representación de los *stakeholders* y su capacidad para ejercer presión sobre las empresas en la consideración de sus respectivos asuntos de interés para ser incluidos en la gestión de la RSE de las empresas.

3. El alto grado de valor simbólico otorgado a la temática de RSE en el medio local, expresado por: a) el alto grado de adaptación a los tiempos, de la tradición filantrópica de larga data desarrollada por empresarios argentinos, en la filosofía de la RSE. (Paladino y Milberg, 2006; Newell y Muro, 2006); b) el incremento sustantivo de los programas de RSE adoptados por las empresas como una contribución para paliar la crisis del 2001; c) el alto grado de adecuación de los objetos de premiación, de los premios

otorgados por las cámaras y organizaciones de la sociedad civil a las empresas, por el desarrollo de sus estrategias de RSE directamente asociadas a la satisfacción de necesidades sociales.

Los factores señalados generan las condiciones generales favorables a la supervivencia de la RSE. Sin embargo, la RSE es un concepto fuertemente condicionado por las circunstancias específicas. Por tanto, para cada empresa, cuanto más arraigada esté la filosofía de la RSE en la cultura corporativa, las estrategias y los sistemas administrativos, mayor será la probabilidad de supervivencia de la RSE.

Perspectivas de desarrollo de la RSE en Argentina

La tesis de Michel Porter y Mark Kramer sobre la RSE estratégica sostiene que cuanto más estrechamente vinculada se encuentre la cuestión social al modelo de negocios mayor será la oportunidad de apalancamiento de la empresa para sus recursos y para beneficiar a la sociedad. (Visser, 2008). Esta afirmación parece explicar con claridad, la rápida expansión que ha tenido la RSE a partir de la crisis del 2001, como una respuesta a las acuciantes necesidades sociales.

La implementación de la RSE en Argentina, registra hasta el momento dos etapas bien identificables. Una, la etapa de instalación, que abarca la década del 90, correspondiendo a una redefinición del protagonismo de los sectores público, privado y el tercer sector, encontrando en la RSE una línea de acción empresaria para canalizar la tradición filantrópica arraigada en el empresariado local. La otra, la etapa de expansión caracterizada por el avance de la legislación vinculada a la temática, la diversidad de modalidades de implementación de la RSE y el énfasis colocado en la atención de emergencias sociales. Se cierra con la crisis financiera internacional de 2008.

Como dato significativo, la etapa se abre y se cierra con crisis, la del 2001 de carácter político, social y local y la del 2008, de tipo financiero internacional.

Si la afirmación de Porter y Kramer es explicativa de la evolución del pasado reciente en materia de RSE puede servir de punto de apoyo para razonar sobre el futuro próximo de la RSE local. La lectura que los empresarios puedan hacer sobre la cuestión social, en el ámbito local, no ha variado significativamente desde setiembre de 2008, aunque puede haber tendido a agravarse, lo que sí, han variado son las condiciones generales de los negocios, cuya característica distintiva es la restricción de recursos.

La nueva etapa de la RSE está en proceso de gestación y, aún no se vislumbra en forma clara. En su configuración incidirán múltiples factores con distinto grado de influencia, tales como, el contexto internacional general y específico, la historia y los déficit locales y la operacionalización de la RSE que se impone como consecuencia de la crisis.

En primer lugar, la incidencia del contexto internacional es muy alta. La correspondencia entre los temas de la Declaración del Grupo de los 20, de carácter político, es alta con respecto a los temas planteados en las agendas de las conferencias internacionales sobre RSE, hecho que hace suponer que las orientaciones se incluirán en la agenda local de RSE.

En una síntesis conceptual se pueden identificar, cinco tipos de temas considerados en las agendas internacionales que pueden formar parte de la agenda de la nueva agenda argentina de RSE.

1. Temas vigentes en la agenda de la RSE local antes de la crisis internacional que están incluidos en la agenda internacional de RSE después de la crisis, se supone que se mantendrán en la agenda. Ellos son: respecto a la operacionalización de la RSE, la reputación, las comunicaciones y los reportes de sustentabilidad. En lo relativo a la relación con los *stakeholders*, se profundizará el énfasis ya colocado en Argentina sobre la cadena de abastecimiento.

2. Temas que subyacían entre las preocupaciones de las empresas pero que no tenían atención especial son los relativos al gobierno corporativo. La gobernanza es un problema de las empresas argentinas y se incorporará explícitamente en la agenda como temas: las remuneraciones de los altos ejecutivos y el manejo del riesgo.

3. Temas antiguos no resueltos, que se declaran de preocupación permanente, figuran en la agenda y no registran avances significativos son: la lucha contra la corrupción y la operacionalización del principio de transparencia, más arraigado en Argentina que el principio de accountability.
4. Tema nuevo que se incorpora a la agenda con prioridad es la problemática de la regulación, pero no sólo por la influencia de la agenda internacional sino, también, por la problemática existente de la deficiencia en los sistemas de control argentinos. Para Argentina, significará un cambio sustantivo en la relación sector público- sector privado en materia de RSE, pasando de un ejercicio del “*soft power*” por parte de los organismos gubernamentales a ejercer con mayor fuerza el poder regulatorio.
5. Tema operativo que se incorporará en la agenda como consecuencia del anterior es la auditoría interna.

Además, la influencia del contexto internacional condicionará la actuación de empresas extranjeras que operan en nuestro país. Los márgenes de maniobrabilidad de las filiales de empresas multinacionales se mantendrán estables, pero las restricciones presupuestarias serán también factor limitante de decisiones en materia de RSE.

Por tal razón, es posible que aunque más lentamente que en las sedes centrales, se comiencen a incorporar marcos teóricos referenciales y emergentes en los países en desarrollo, que ya explicitan su adopción. Esta posibilidad, resulta más económica que emprender programas de RSE más ambiciosos y, justifica la continuidad de estrategias de RSE.

Uno de dichos enfoques, es el *Global business citizenship (GBC)*. Prevalece en las finanzas y la economía y acepta la validez de los reclamos de los *stakeholders* en las empresas. Ofrece un proceso que los gerentes multinacionales pueden usar para implementar consistentemente la RS y la ética, dentro y a través, de naciones y culturas. Se desarrolla considerando las relaciones entre las elecciones de una compañía de estrategia global y el grado de certidumbre ética con respecto a asuntos particulares y el medioambiente. (Wood, 2007). El enfoque aunque difuso, es pertinente para actuar en contextos crecientemente complejos e interrelacionados, del cual no pueden quedar ajenas las empresas que operan localmente.

Estos comentarios son particularmente pertinentes para las grandes empresas. En cuanto a las medianas y pequeñas empresas, si bien las orientaciones que provengan del contexto internacional podrán ejercer el “efecto demostración”, las restricciones económicas operarán como factor central. No obstante, esto se verá atenuado por la presión que, ya en este momento, están ejerciendo las grandes empresas sobre la cadena de valor, obligando a adoptar prácticas enmarcadas en el ámbito de la RSE.

Sobre esta situación, la teoría de recurso – dependencia ofrece un marco explicativo sobre el desarrollo futuro de la RSE en las pequeñas y medianas empresas. Se puede expresar de la siguiente forma: cuanto más dependan las empresas pequeñas de los contratos o compras que les impongan las grandes empresas, en los que se incluyan cláusulas vinculadas a la RSE, mayor probabilidad de que se mantengan sus estrategias de RSE.

En segundo lugar, la RSE es un concepto situado y, como tal, las condiciones históricas y locales tienen un peso importante en la evolución de los acontecimientos.

Los acuerdos conceptuales alcanzados sobre los límites (RSE, todo lo que excede lo que establece la ley) y la materia que comprende la RSE (lo relacionado con los *stakeholders* y cuestiones medioambientales) todavía no habían establecido una definición totalmente aceptada de RSE. Sin embargo, el valor simbólico y potencial movilizador del concepto ha sido alto, dado la gran cantidad de actores especializados que se han sumado a la reflexión, la acción y la innovación. No obstante, el concepto no ha llegado al gran público.

Los programas de RSE, a partir del 2001 variaron gradualmente de la atención de la emergencia social hacia la inequidad social, en 2008. Los focos de interés han sido, principalmente, la educación, la capacitación laboral y la atención de la niñez, con instrumentaciones diversas y múltiples. La entrega de premios sobre RSE a las empresas por parte de asociaciones sin fines de lucro, puede ser entendido, por su carácter simbólico, como un indicador de lo que la sociedad considera valioso en materia de RSE. Las versiones anteriores a 2001, galardonaban a empresas por cuestiones de gestión interna vinculadas a valores, comenzándose a partir de esa fecha, a premiar la dimensión externa de la RSE, por su acción

social y, a ponderar el renunciamiento de una parte de las ganancias empresarias para contribuir al bien común.(Gorrochategui, 2008,34)

El déficit institucional y organizacional es significativo. El plexo normativo es complejo, redundante y tiene un bajo grado de cumplimiento. La legislación recoge las tendencias más modernas en cada una de las materias que contempla. Pero los organismos públicos con funciones de tutela, verificación o punición se superponen en funciones y no las ejercen cabalmente. La brecha entre la normativa internacional y la legislación nacional es menor que la que existe, entre ésta y su implementación. La brecha se mantiene amplia entre, la implementación y el control. La medida de estas brechas se corresponde con el campo potencial para efectuar cambios. Uno de los desafíos consiste en cerrar las brechas, en un contexto de restricción de recursos, que impone la crisis actual.

La relación intersectorial (sector público, privado y no gubernamental) en materia de RSE, es probable que se transforme. Las experiencias de los últimos años se han caracterizado por el incremento de la cooperación intersectorial y el corrimiento de los límites de actuación tradicional de los sectores. Así, el sector público delega en el sector privado la implementación y financiación de acciones en temas que tradicionalmente han sido responsabilidad exclusiva del estado, como la educación y atención de necesidades básicas. El sector privado agrega a su estrategia, acciones sobre temas específicos de interés general. El sector privado ensaya con las ONG's formas de actuación que pueden colocarse sobre un eje, en el que, con distintas intensidades de participación, se ubican las modalidades: filantrópica, delegada, de acción conjunta e integrada.

La transformación de las relaciones intersectoriales será importante. La limitación de recursos obligará al sector privado a redefinir con claridad dónde se aplican los recursos y a quiénes se entregan los recursos para que ejecuten programas. Además, existe una tendencia creciente del sector privado a generar sus propias fundaciones como vehículos para canalizar la dimensión externa de la RSE. Por lo tanto, el sector privado, ponderará la financiación de las acciones de las ONG's.

La dependencia de recursos que tiene el sector no gubernamental, o sea las ONG's de los otros dos sectores, empresas y gobierno, es tema crítico para el sector, porque en muchos casos, está en juego su supervivencia. No obstante, la relación empresas – ONG's no desaparecerá totalmente, porque está ponderada en forma favorable por la sociedad.

El reclamo social para que el estado recupere su capacidad de control, fortaleciendo el rol de regulador del sector privado hará que disminuya el ejercicio del “*soft power*” (como se denomina al rol orientador, aglutinador y convocante de voluntades para delegar la implementación de políticas públicas).

En tercer lugar, la operacionalización de la RSE, está vinculada a los viejos problemas sin resolver y a los nuevos que aparecen como consecuencia de su dinámica evolución.

La gestión de la RSE, en Argentina, ha colocado el énfasis en el aspecto externo, o sea, la implementación de programas cuyo objetivo está fuera de los límites de la organización. Esto proporciona una variedad de ejemplos para emular por la relevancia de los problemas que pretenden solucionar, el involucramiento de actores y las metodologías dialógicas adoptadas. Sin embargo, no exceden el marco de su consideración como “casos”, en los que no se ha medido con claridad los resultados obtenidos y el impacto producido en la población objetivo. En tal sentido, el contexto de restricciones de recursos que impone la crisis, desalienta acciones aisladas, puntuales y que comprometan fuertemente la actividad de una empresa.

Los informes de sustentabilidad elaborados por las empresas han incrementado notablemente la cantidad de información pública disponible sobre las mismas. Sin embargo, no resulta suficiente para efectuar una ponderación del grado de avance real de los programas de RSE y sobre la utilidad de la información para cada uno de los *stakeholders* de las empresas. Las Comunicaciones de Progreso, elaboradas para dar cuenta de los avances sobre el Principio 10 del Pacto Global, cuyo propósito es la lucha contra la corrupción, también han seguido una trayectoria similar a la de los informes, incrementándose la cantidad aunque no la calidad. Cabe señalar que este no es un problema exclusivo de la Argentina, sino que las herramientas de comunicación de la acción de la RSE están también en el centro del debate en la comunidad internacional.

El grado de integración de las acciones de RSE es relativamente bajo respecto a las estrategias generales de las empresas. Este hecho, da por resultado, una inconsistencia entre lineamientos y tecnologías de gestión que se utilizan en diferentes áreas de las empresas.

No obstante, la evidencia empírica demuestra el carácter ambivalente de los comportamientos organizacionales, respecto a un clima ético favorable y la coexistencia, de un sedimento de corrupción, enquistado en la historia reciente de los bancos argentinos, con una sorprendente correspondencia con la situación actual en el plano internacional.

El estudio realizado por Patricia Debeljuh sobre clima ético en las empresas y el grado de implementación de prácticas éticas en las 500 mayores compañías de la Argentina, abre una esperanza en torno a los problemas éticos que puedan enfrentar las empresas. Sostiene que, “ a pesar de un entorno adverso, las empresas que operan en el país están implementado medidas tendientes a contrarrestarlo asumiendo un compromiso ético tanto hacia dentro como hacia fuera de las organizaciones”. Las empresas que tienen implementadas prácticas son más conscientes del papel que juega la ética en la toma de decisiones y las que no cuentan con políticas establecidas, estiman que, de tenerlas, les facilitaría la toma de decisiones. (Debeljuh, 2008,82).

La experiencia internacional sobre las organizaciones financieras, como paradigmático, debido a decisiones no éticas y deficiencias en los sistemas de control se corresponde ampliamente con la evidencia empírica sobre el caso argentino. Roberto Quintela sostiene: “nuestro sistema económico y, en particular, en el financiero, la corrupción puede ser considerada como un principio ordenador del mismo, lo cual implica que ha operado de manera tal que ha sido funcional y eficiente para afectarlo significativamente. Refiriéndose a los controles institucionales sostiene que “han demostrado su absoluta incapacidad e ineficiencia para evitar el colapso de las entidades” bancarias, en el período 1980-2000. (Quintela, 2005, 329)

Teniendo en cuenta, el análisis efectuado anteriormente, se puede bosquejar una agenda de RSE que muestre las tendencias generales.

La crisis local del 2001 actuó como disparador de la RSE en Argentina, dando características espacio – temporales diferenciales, tendientes a mitigar las condiciones de emergencia social, primero en el plano de asistencia directa y luego avanzando en temas educativos.

La crisis internacional del 2008, es probable que haga virar el énfasis de la aplicación de fondos de RSE de los temas en los que se aplicó del 2001 hasta fines de 2008, hacia otros vinculados con la ética en las organizaciones, aspectos administrativos de control de la corrupción y relacionamiento entre empresas privadas y organismos públicos.

Las empresas buscarán optimizar la utilización de recursos económicos y personal para actividades de RSE, por tanto serán reconsiderados los programas y proyectos que se inicien, probablemente teniendo como guía para la acción, el criterio combinado: “simplificar, clarificar y economizar”.

Las empresas intentarán reforzar aquellas cuestiones internas a la empresa, que evidencien la continuidad de los programas de RSE y que impliquen una reorganización de carácter administrativo, tales como aplicación de políticas que generen condiciones favorables de trabajo, reducción horaria, compatibilización obligaciones familiares y organizacionales.

Respecto al gobierno corporativo, las remuneraciones de los directivos estarán sujetas a revisión siguiendo las tendencias internacionales. Asimismo, las remuneraciones de los altos ejecutivos, aunque inflexibles a la baja, se verán afectados por la probable disminución de la oferta de cargos ejecutivos.

El reforzamiento de las unidades de auditoría interna seguirán las tendencias de las organizaciones internacionales y la presión creciente de los organismos de control gubernamental.

La limitación de recursos operará como un catalizador de los mecanismos que propicien el diálogo y la confianza, como instrumentos de generación de consenso y para favorecer la “imagen” de la empresa.

Las empresas globales y multinacionales profundizarán las estrategias de gestión global que se introducirán en las filiales que operan en el país, generando experiencias de aprendizaje organizacional.

La revisión de los mecanismos de control de las organizaciones públicas en general, será acompañada por reorganizaciones que probablemente tendrán por objetivo, aumentar la coordinación de las distintas dependencias del estado y profundizar la supervisión del funcionamiento de las empresas.

Esta situación incidirá al reforzamiento, al interior de las empresas, de las acciones de lucha contra la corrupción, a través de la aplicación de estrategias combinadas. Por un lado, con la instrumentación de medidas que apunten a instalar un programa de integridad, basado en los valores y que opere sobre la motivación intrínseca de los empleados. Por el otro lado, con la aplicación de la estrategia basada en el cumplimiento de la norma, que genera temor a la sanción y motivación extrínseca en el individuo.

En un contexto de restricción, puede ser afectada la financiación de acciones en las que participen las ONG's, asociadas a las empresas y los programas de RSE cuya población objetivo sea la comunidad en general. Sin embargo, las limitantes económicas, pueden incidir en decisiones que lleven a ejecutar acciones conjuntas de RSE. Pueden ser de dos tipos: 1) por agregación, referidas a acciones sectoriales instrumentadas a través de las cámaras empresarias y 2) por complementación, entre empresas de distintos sectores que aúnen esfuerzos para no abandonar acciones externas de RSE.

CONCLUSIONES

En el contexto internacional general las posiciones de los gobiernos, respecto a la crisis financiera internacional tienen relación directa con temas específicos de RSE. Las recomendaciones a los gobiernos versan sobre la regulación y supervisión de los actores del mercado bursátil y del sector bancario y señalan cuestiones específicas sobre gobierno corporativo y lineamientos referidos a las cuestiones medioambientales.

La agenda internacional sobre RSE mantiene temas los tradicionales, pero se transforma, profundizando aspectos relativos a la ética en los negocios, el reforzamiento de la relación con los *stakeholders*, el rediseño de las remuneraciones de los ejecutivos, la selección de los directores independientes y el manejo del riesgo.

Se pondera especialmente, la lucha contra la corrupción, focalizando la atención en el análisis comparado de los marcos normativos respecto a temas tales como el soborno transnacional y el lavado de dinero. Se incorpora a la agenda, como nueva preocupación, los SWF. El corolario, es la incorporación como nuevo tema los mecanismos de la investigación global.

La regulación se convierte en problema y aparece en la agenda, focalizándose el eje del debate en la dicotomía “auto-regulación - reforzamiento del sistema de regulación”.

La problemática de la gestión aparece con fuerza abarcando nuevos enfoques gerenciales, la atención sobre la auditoría interna y renovando el interés sobre el liderazgo basado en valores éticos y el entrenamiento ético.

La agenda se amplía incorporando por un lado, la megatendencia del cambio climático en el tratamiento de las cuestiones medioambientales y, por el otro, los mercados emergentes, presentado como punto de convergencia entre problemas sociales globales, tal como la pobreza y la necesidad de cumplir la función primaria de las empresas, generar riqueza.

La agenda revela la pulsión no resuelta sobre la operacionalización de los principios de accountability y transparencia. Explicita como problema “actitudes hipócritas” de las empresas, proporcionando la revisión de los principios que orientan los negocios.

En síntesis cualitativa, la agenda internacional de RSE es: compleja, muy amplia, de alta calidad, puesto que evidencia los problemas éticos que afrontan las personas que actúan en las empresas y su preocupación por resolver las incongruencias entre los comportamientos éticos que se declaran implementar y los que se ejecutan efectivamente, buscando enfoques, mecanismos y herramientas gerencial que permitan dar respuesta a los problemas de este tiempo.

Crisis internacional no implica crisis organizacional a nivel de las empresas argentinas, dado que el lapso de tiempo transcurrido entre el estallido de la crisis y el momento actual (siete meses), hace desaparecer, la sorpresa y la urgencia, dos dimensiones centrales del concepto de crisis organizacionales.

La ausencia de crisis organizacionales en las empresas argentinas no significa que las empresas argentinas no recibirán el impacto de la crisis financiera internacional. Existe una demora en la percepción de las consecuencias de la crisis financiera internacional sobre las empresas argentinas. Sin embargo, una consecuencia directa es la generación de un marco de restricción de recursos que se manifiesta en la revisión de los programas en ejecución y sobre la política de recursos humanos.

La recurrencia de crisis económicas y sociales en el escenario argentino ha incidido sobre la cultura empresarial local que ha desarrollado un alto grado de control de la incertidumbre lo que genera capacidad de adaptación a los cambios.

La crisis financiera internacional produce modificaciones en la relación entorno – empresa, que afecta a cada compañía en su totalidad, produciendo un cambio generalizado.

Dado el lapso de tiempo transcurrido desde el estallido de la crisis internacional, las empresas podrán realizar cambios intencionados, entre los que se encuentran, los que corresponden a la gestión de la RSE.

Múltiples factores de orden internacional, local y simbólico generan condiciones favorables a la supervivencia de las estrategias de RSE en las empresas argentinas.

No obstante, dado el carácter de “concepto situado” que reviste la RSE, cobran importancia las circunstancias específicas de cada compañía, abriéndose la posibilidad de adaptaciones muy diversas.

El grado de incidencia del contexto internacional sobre las acciones de RSE es alto, particularmente para las filiales de las empresas multinacionales que operan en Argentina. Para ellas, la extensión y ámbito de toma de decisiones a nivel local permanecerá constante, pero se incorporarán modalidades de gestión y programas que sigan las líneas generales de las sedes centrales.

Las acciones de RSE para las empresas medianas y pequeñas dependerán en gran medida de la limitación, que para cada empresa represente la restricción de recursos y de la presión que ejerzan las grandes empresas, a través de sus políticas de RSE impuestas a su correspondiente cadena de suministros.

La agenda internacional sobre RSE incidirá en alto grado en la formación de la agenda de RSE local en cuanto a la selección de los temas a incluir, aunque se podrán observar diferencias en los énfasis con los que se traten los distintos temas.

La agenda argentina en materia de RSE aún está en proceso de definición. Los temas que se supone formarán parte de la agenda argentina de la RSE corresponden a la gestión de la RSE (ejemplo: informes de sustentabilidad), relación con los stakeholders, con particular énfasis en la cadena de suministros y los empleados; gobierno corporativo, lucha contra la corrupción coexistiendo con el desarrollo de liderazgo ético y la regulación.

La problemática de la regulación producirá una importante redefinición de la relación sector público-sector privado en materia de RSE, pasando de un ejercicio del “*soft power*” por parte de los organismos gubernamentales a otro más exigente característico del poder regulatorio.

En cuanto a las perspectivas de desarrollo de la RSE se puede afirmar que el contexto de reducción económica: 1) inducirá a tener en cuenta principios combinados que se sintetizan: simplificar, clarificar y economizar; 2) propiciará la utilización de instrumentos de diálogo y participación; 3) favorecerá el estudio de estrategias de cooperación, a través, de las cámaras empresarias, para implementar programas de RSE en su dimensión externa, o sea cuya población objetivo esté fuera de los límites de las empresas, 4) es probable que disminuyan las acciones en las que participan ONG's con la financiación de las empresas, lo cual generará un panorama crítico para las organizaciones del tercer sector.

En función de las condiciones sociales y de la historia de la RSE local, y con la finalidad de mantener la legitimidad se mantendrán las áreas de alimentación, educación y formación profesional como las preferidas para desarrollar programas de RSE en su dimensión externa.

Las conclusiones hasta aquí expresadas corresponden al plano técnico, que se relacionan con una explicación de la crisis internacional motivada en las fallas del sistema regulatorio. Otra explicación, atribuye la causa de la crisis a que “la búsqueda inescrupulosa de ganancia a cualquier precio, hizo que las personas olvidaran la ética en los negocios”. En función de esta afirmación, el campo de operación es el plano ético, constituyendo la RSE una oportunidad para constituirse en base de “cambios transformadores”.

BIBLIOGRAFÍA

- BALIN, Bryan (2008) "*Sovereign Wealth Funds: A Critical Analysis*". The Johns Hopkins University School of Advanced International Studies (SAIS), Washington DC 20036, USA. Disponible en: <https://jscholarship.library.jhu.edu/bitstream/handle/1774.2/32826/Sovereign%20Wealth%20Funds%20A%20Critical%20Analysis%20032008.pdf?sequence=3>. Consultado: 1 de abril 2009.
- BUREN, Harry J. Van (2007) "*Transparency*." *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. SAGE Publications. Disponible en: http://sagereference.com/ethics/Article_n810.html. Consultado: 9 Marzo 2009.
- CALTON, Jerry y Stephen L. PAYNE (2007) "*Stakeholder Engagement*." *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. SAGE Publications. Disponible en: http://www.sage-reference.com/ethics/Article_n766.html. Consultado: 26 de marzo 2009.
- COX, Pamela (2009) "*América Latina en 2009: Cómo enfrentar los efectos de la crisis*" Disponible en: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISH/EXT/0>. Consultado: 11 de febrero 2009.
- DEBELJUH, Patricia (2008). "*Clima ético en las empresas de la argentina: grado de implementación de prácticas éticas*". *Revista de Gestão Social Ambiental*. Set. – Dez. 2008, V. 2, Nº 3, pp. 78-91 www.rgsa.com.br
- ECO, UMBERTO (1986) "*Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*". Buenos Aires. Gedisa.
- GARDNER, Howard (2008) "*Las cinco mentes del futuro*". Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica..
- GILLI, Juan José (2008) "*Lavado de dinero. Descripción del sistema y efectividad de los controles*" en SUÁREZ, Franciso y Juan José GILLI "*Delitos Complejos*". Buenos Aires. Ediciones Cooperativas.
- GIUGALE, Marcelo (2009) "*América Latina ante la crisis: una respuesta anticíclica y progresiva*" Disponible en: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISH/EXT/0>. Consultado: 11 de febrero 2009.
- GORROCHATEGUI, Nora (2008) "*Desarrollo de la responsabilidad social empresaria en Argentina. Período 2000 -2007*". "*Revista de Gestão Social Ambiental*". Set. – Dez. 2008, V. 2, Nº 3, pp. 18-38. www.rgsa.com.br
- INNOCENT DRINKS (2009) Disponible en: <http://www.designcouncil.org.uk/en/Case-Studies/All-Case-Studies/Innocent-Smoothies/> y <http://www.innocentdrinks.co.uk/careers/business/purpose/> Consultadas: 17 de marzo de 2009.
- JOHNSON, M. Eric y David F. PYKE (2007) "*Supply-Chain Management: Integration and Globalization in the Age of e-Business*." *21st Century Management: A Reference Handbook*. SAGE Publications. Disponible en: http://www.sagereference.com/management/Article_n40.html. Consultado: 18 de marzo 2009
- KLIKSBERG, Bernardo (1985) "*El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización*". Buenos Aires. Paidós.
- KPMG (2007) "*Investigaciones de fraudes internacionales. Superando el reto de manera efectiva*". Disponible en: <http://www.kpmg.es/noticia85.html>. Consultado: 3 de abril 2009.
- LA NACIÓN (2009) Las fórmulas para las crisis. Economía y Negocios. 8 de Febrero 2009.

- LONDON, Ted y Stuart L HART (2004) "*Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model*". *Journal of International Business Studies*. 35, 350370. Published online 19 August 2004. Disponible en: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v35/n5/abs/8400099a.html> . Consultado: 6 de abril 2009.
- McKEE, Kate (2008) "*Meditations on the U.S. Sub- Prime Crisis. Lessons and implications for the international microfinance industry*". Disponible en: <http://www.microfinancegateway.org/section/faq>. Consultado: 8 de abril 2009
- MITNICK, Barry M. y Kathleen A. GETZ (2007). "*Regulation and Regulatory Agencies.*" *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. SAGE Publications. http://sage-reference.com/ethics/Article_n687.html. Consultado: 9 de marzo 2009.
- NEWELL, P. y MURO, A. (2006). "*Corporate social and environmental responsibility in Argentina. The evolution of an Agenda*". *JCC 24*. Winter 2006, 1- 21.
- NIJHOF, Andre H. J. (2007) "*Internal Audit.*" *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. SAGE Publications. http://www.sage-ereference.com/ethics/Article_n435.html Consultado: 22 de Marzo 2009.
- OBSERVATORIO DE LA DEUDA SOCIAL ARGENTINA. Departamento de Investigación Institucional. Pontificia Universidad Católica Argentina (2008) "*Barómetro de la Deuda Social Argentina*". N°4 . Buenos Aires. Bouquet Editores.
- PALADINO, M., MILBERG. A. y SANCHEZ IRIONDO, F. (2006). "*Emprendedores sociales y empresarios responsables*". Buenos Aires. Editorial TEMAS.
- POWELL W.W. y Paul DI MAGGIO (1999) "*El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*". México. FCE.
- SIOLI, Alejandro (1998) "*Especialidad en comportamiento organizacional. El cambio organizacional*". Nota de la División de Investigación del IAE, Pilar, Buenos Aires, Argentina.
- SUAREZ, Francisco (1996) "*Para entender la organización*". *Revista Enoikos*. Universidad de Buenos Aires. Año IV. Número 11.
- VISSER, Wayne (2008) "*Responsabilidad Social en tiempos de crisis financiera. Responsabilidad Social*". Año 2. N° 16. Noviembre 2008. Disponible en: <http://csrinternational.blogspot.com/2008/11/responsabilidad-social-en-tiempos-de.html> Consultada: 18 de diciembre de 2008
- WILCOX, Dennis, Glen CAMERON Y Jordi XIFRA (2007) "*Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*". Madrid. Pearson Educación.
- WOOD, Donna J. (2007) "*Global Business Citizenship.*" *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. SAGE Publications. http://www.sage-ereference.com/ethics/Article_n371.html. Consultado : 22 Marzo 2009.