



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Facultat d'Economia
i Empresa

La Responsabilidad Social Corporativa en empresas multinacionales: ¿una cuestión altruista o de interés económico?

**Máster Oficial de Internacionalización: Aspectos Económicos,
Empresariales y Jurídico-Políticos**

Trabajo Final de Máster

Autoría: Maria Fernanda Macuaran Ochoa.

Tutoría: Fariza Achcaoucaou Iallouchen.

Curso académico: 2020-2021.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer especialmente a la Dra. Fariza Achcaoucaou Iallouchen, por su admirable profesionalidad, y su valiosa orientación para la realización del presente trabajo. Ha sido un honor trabajar bajo su tutoría. Muchas gracias a la Dra. Patricia García-duran Huet, por su inagotable esfuerzo y dedicación con los estudiantes del Máster en Internacionalización, haciendo de este una experiencia memorable.

Gracias a la Universidad de Barcelona, por afrontar con firmeza las circunstancias adversas, permitiendo la culminación con éxito de este curso académico. Gracias, a todos los profesores del Máster que contribuyeron a mi crecimiento profesional, y a todos los compañeros que, con infinitas sonrisas, me regalaron las mejores amistades internacionales.

Por último, quiero agradecer a mi familia y amigos más cercanos, por ser un apoyo incondicional para superar esta inolvidable etapa.

RESUMEN

El protagonismo de los últimos años de las empresas multinacionales como actores principales del sistema internacional ha sido innegable, y en un contexto económico-social lleno de cambios por una mayor interdependencia de las economías nacionales, un alto número de intercambios comerciales y un exponencial progreso tecnológico, ha surgido la necesidad de nuevas prácticas de gestión corporativa que mitiguen posibles efectos negativos de la actuación de grandes corporaciones a escala global. El presente trabajo se basa en el análisis de la Responsabilidad Social Corporativa como dinámica de gestión innovadora en el ámbito empresarial multinacional, y pretende analizar su proceso de implementación como elemento estratégico, evaluando qué factores representan un desafío para el logro de resultados adecuados. Especialmente, se intenta determinar la viabilidad de su puesta en práctica, con la intención de resolver qué intereses se priorizan en la praxis de grandes corporaciones vinculadas a una gestión socialmente responsable.

Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, Empresa Multinacional, Ética Empresarial, Gestión Empresarial.

ABSTRACT

In recent years, the leading role of multinational companies as main actors in the international system has been undeniable. New corporate management practices were needed to mitigate the possible negative effects of multinational corporations in a global scale. Especially, in an economic-social context full of changes, in the face of greater interdependence of national economies, a high number of commercial exchanges and exponential technological progress. This work is based on the analysis of Corporate Social Responsibility as a strategic element and an innovative way of management in the business environment. It aims to analyze its implementation process, and what factors represent a challenge to achieve an adequate result. Finally, the paper enriches the understanding of the viability of its implementation, with the intention of solving what is the main interest behind the praxis of large corporations related to a socially responsible management.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Multinational Corporations, Business Ethics, Business Management.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1. La globalización y las empresas multinacionales.	7
1.1 La globalización.	7
1.2 Empresas multinacionales: características y enfoques estratégicos.	8
1.3 Perspectivas de la dinámica empresarial multinacional.	12
2. Responsabilidad Social Corporativa.	15
2.1 Contexto histórico.	15
2.2 Principios de la Responsabilidad Social Corporativa.	16
2.3 Responsabilidad Social Corporativa como elemento del sistema internacional.	18
3. Implementación de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas multinacionales.	23
3.1 La gestión de la Responsabilidad Social Corporativa.	23
3.2 Importancia de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa.	27
3.3 Desafíos en la implementación de la Responsabilidad Social Corporativa.	32
4. Aproximación a la práctica: Un estudio de casos de EMNs.	40
4.1 TOMS Shoes.	40
4.2 Volkswagen.	43
4.3 Starbucks.	47
4.4 Resumen del estudio de casos.	50
CONCLUSIÓN.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	54

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha convertido en un concepto fundamental en el ámbito empresarial, al proyectarse como un nuevo modelo de gestión en el que la empresa “debe procurar obtener beneficio, cumplir la ley, ser ética y ser un buen ciudadano corporativo” (Carroll 1991, 43). Estos aspectos fomentan una cultura empresarial diferente, con valores y principios que no velan exclusivamente por el aumento de beneficios económicos, sino que manifiestan interés por el entorno en que se desenvuelven.

De esta manera, en un sistema internacional cada vez más complejo por el desarrollo exponencial de la globalización, en el que la sociedad adquiere una voz crítica y de mayores exigencias, ha surgido la necesidad de un cambio en el comportamiento corporativo para que sea congruente con las realidades que prevalecen a su alrededor, y es aquí donde las prácticas de gestión socialmente responsable tienen un papel fundamental. Entendiendo la RSC como “el modo en que las empresas, integran voluntariamente en su estrategia, gestión y operaciones comerciales, su preocupación, respeto e interrelación con su entorno social, económico y medioambiental” (Rivero 2005, 71), este trabajo procura realizar un análisis descriptivo de la RSC como elemento innovador de la dinámica empresarial de las multinacionales, examinando los principios que la integran y cómo se desarrolla en el ámbito corporativo internacional.

El enfoque principal del estudio es una aproximación teórica al proceso de implementación de la RSC como parte de las estrategias corporativas, identificando cómo se gestiona, los actores que involucra y qué factores representan un desafío para el logro de resultados adecuados. Igualmente, se realiza una aproximación a la práctica para evaluar qué impacto puede generar su puesta en marcha, y las motivaciones implícitas de las empresas multinacionales (EMNs) al llevar a cabo su implementación. La metodología del estudio se basa en una revisión de datos y fuentes secundarias, a fin de desarrollar un análisis cualitativo en el que, se realiza una revisión conceptual de los aspectos más relevantes sobre el tema en cuestión, complementado con el estudio de tres casos representativos para examinar acciones concretas vinculadas a la RSC.

La intención es evaluar desde una visión teórico-práctica, si la RSC puede considerarse como una fuente de valor para las EMNs y movidas por ello, la incorporan en su actividad. O, por el contrario, las corporaciones asumen la RSC como una obligación a la que tienen que hacer frente para satisfacer a la sociedad, aun considerándola una fuente de ineficiencias. De esta manera, se intentará responder los siguientes dos interrogantes:

1. ¿qué motivaciones determinan la implementación de prácticas de RSC en las empresas multinacionales?
2. ¿cómo repercute en las EMNs la implantación de prácticas de RSC que obedecen a distintos tipos de motivaciones?

La hipótesis de partida se basa en que, es la compatibilidad entre objetivos económicos y sociales lo que determinará la implementación y praxis de la RSC en empresas multinacionales, siendo una fuente de valor agregado que repercute positivamente a nivel empresarial y social.

Esta investigación se divide en cinco apartados. En el primero se estudia el contexto de globalización en que actúan las empresas multinacionales, sus características principales y las perspectivas de su dinámica empresarial. En el segundo, se analiza la RSC en detalle, desde un breve recuento histórico, hasta llegar a sus principios básicos y su inclusión en el sistema internacional. Posteriormente, en el tercer apartado se realiza el análisis de la implementación de la RSC en las empresas multinacionales, examinando sus fases, complejidades e importancia. Para complementar estos aspectos, el cuarto apartado se enfoca en una visión práctica de la RSC con un estudio de tres casos representativos, finalizando con un breve análisis comparativo de cada uno de ellos. Por último, se incluye la conclusión de la investigación y las referencias bibliográficas que sirvieron de base para el desarrollo del trabajo.

1. La globalización y las empresas multinacionales.

1.1 La globalización.

Tras finales de la década de 1980, la globalización adquirió un notable protagonismo en las relaciones internacionales generando grandes cambios a nivel mundial. La influencia de una multiplicidad de factores como el aumento del desarrollo tecnológico y una mayor liberalización del comercio derivaron en su consolidación en los inicios del siglo XXI (Molano 2007, 12). Desde sus orígenes, este «fenómeno» o «proceso» como algunos autores lo definen, predijo un amplio desarrollo y evolución a nivel mundial, impulsados por una mayor interconexión de las economías nacionales, y una notable internacionalización de empresas que generó diversas consecuencias. En este sentido, es importante destacar que, el término lleva implícita una complejidad peculiar ante la variedad de definiciones que pueden derivarse de él, y las distintas variables a las que puede asociarse por su gran repercusión en distintos ámbitos. Por tal razón, es oportuno presentar algunas definiciones que contextualicen su amplitud y puedan ser referentes de su evolución y relevancia.

Stiglitz (1983) la define como una integración estrecha de países “producida por la enorme reducción de los costes de transporte y comunicación, y el dismantelamiento de las barreras artificiales de los flujos de bienes, servicios, capitales, conocimiento y (en menor grado) personas a través de las fronteras” (p.34), haciendo referencia a una clara liberalización de la economía y eliminación de barreras comerciales. Por otra parte, Hinojosa (2005) señala que la globalización es un fenómeno “que trae consigo una serie de connotaciones económicas, políticas, sociales e incluso culturales” (p.2) indicando de manera más específica, la multiplicidad de elementos que abarca el concepto. Este autor plantea una distinción que conviene destacar para evitar confusiones, y se trata de la diferenciación entre «globalización», «internacionalización» e «interdependencia».

Luis Miguel Hinojosa (2005) menciona que los dos últimos conceptos corresponden a procesos desarrollados en los años sesenta y setenta, basados en un contexto de necesidad de cooperación entre Estados, y al posterior aumento de intercambios de bienes y servicios entre ellos; mientras que, la globalización tiene un carácter innovador en este sentido pues no sólo se enfoca en la cooperación y el intercambio de bienes, sino que “cuestiona la existencia del Estado nación, su capacidad para liderar y regular los acontecimientos en la compleja sociedad «global» de nuestros días” (Hinojosa, 2005:2). Siguiendo esta idea distintiva de la globalización, se manifiesta la incorporación de nuevos actores en el sistema internacional, que no se reduce únicamente al protagonismo de los Estados, sino que se abre ante organizaciones internacionales y,

especialmente, ante EMNs que se consideran un factor determinante, constituyendo en sí una característica fundamental del proceso y consolidación de la globalización (Neumann 2007).

De todo lo planteado anteriormente se evidencia que el concepto en cuestión involucra esferas muy diversas, pero que se encuentran interrelacionadas al basarse en un componente económico y empresarial predominante. En este sentido, el enfoque principal se centrará en las EMNs como protagonistas del proceso, ya que, precisamente la globalización genera un aumento de competencia que les incita a competir entre ellas para mejorar sus condiciones y controlar los mercados. Siendo el medio para la producción de bienes y servicios, y las creadoras de redes económicas y sociológicas interconectadas en el mundo, desempeñan un rol económico y empresarial fundamental “como elemento dinámico de la economía mundial y vehículo para la inversión extranjera directa” (Neumann 2007, 61).

1.2 Empresas multinacionales: características y enfoques estratégicos.

De acuerdo con Moix Martínez (1972), las primeras inversiones de gran relevancia a nivel multinacional se producen en las industrias minera y petrolera a inicios del siglo XX, con el liderazgo de Estados Unidos y Europa occidental; por ello, se cree que las razones que generaron el cambio de escala de las empresas, de carácter nacional a multinacional se deben en gran parte a la Historia, aunque en muchas ocasiones sus causas son intrínsecas a las firmas. Siguiendo esta línea, el autor plantea que solo a partir de la Segunda Guerra Mundial, ocurre una verdadera proliferación masiva de EMNs, con enormes inversiones realizadas en la época por empresas estadounidenses; de hecho, a finales de 1950 sus inversiones representaban 11.800 millones de dólares, que para 1968 se sextuplicaron a unos 65.000 millones de dólares (Moix Martínez 1972, 149). Aun así, Moix Martínez (1972) señala que estas no fueron las únicas empresas que manifestaron un carácter multinacional, pues en la década de los sesenta y setenta una gran parte de las inversiones extranjeras directas correspondían a empresas británicas, canadienses, holandesas, suizas e incluso japonesas. Neumann (2007) reafirma esta idea, y atribuye a David Lilienthal en 1960, la propuesta del término «empresa multinacional», “para referirse en general a las que tienen sede en un país y operan y se organizan también bajo las leyes de otros países” (p.64).

Según Raymond Vernon y su teoría de 1966 sobre el ciclo del producto, que se divide en las fases de: nuevo, maduro y estandarizado, la decisión de las empresas de explorar y operar en nuevos mercados se produce “cuando las rentas monopolísticas se reducen en su país de origen por la competencia” (King Mantilla 2020, 8). Es decir, cuando aumenta la demanda de un producto y surgen imitadores que amenazan con suplantarlo, algunas empresas pueden decidir instalarse en otros países considerando las diferencias de costes en su beneficio. Dunning (1988), hace una

relevante distinción entre una empresa exportadora, que concentra su actividad productiva en un país, pero comercializa sus productos al menos en un mercado exterior, y una empresa multinacional (EMN), que tiene un carácter más global al tener presencia en el exterior controlando filiales, al realizar inversión directa extranjera. Este es un punto importante que destacar, en primer lugar, para identificar que una filial se entiende como “aquella unidad perteneciente a una EMN que agrupa actividades generadoras de valor añadido en el exterior” (Pla Barber y León Darder 2004) y por otra, para reconocer la «inversión directa extranjera» (IDE) como concepto estrechamente vinculado a las grandes empresas, siendo su “componente principal por excelencia, ya que la EMN es aquella que se implica en la IDE” (Villareal Larrinaga 2005, 60).

En este sentido, Tadeusz Galeza y James Chan (2015), definen este tipo de inversión como la posibilidad de “optar por invertir en una empresa de otra economía con el objetivo de adquirir el control o ejercer una influencia significativa en su dirección” (p.1), que generalmente representa una participación en el capital de un mínimo de 10%, así como implica la posibilidad de “construir nuevas instalaciones desde cero, manteniendo pleno control de las operaciones” (Galeza y Chan 2005, 1). Estas variables de acción demuestran un aspecto fundamental para comprender el funcionamiento de las grandes multinacionales, y es que su forma de entrada en otros mercados puede variar de acuerdo al entorno internacional en que se encuentre, la tipología de estructura que desee desarrollarse, o los intereses generales que puedan existir al tomar la decisión de implementar su internacionalización, definiendo este concepto como “una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa” (Villareal Larrinaga 2005, 58).

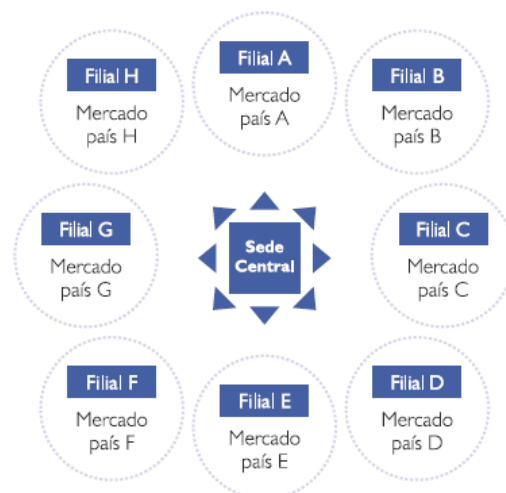
De modo general y para los efectos del presente trabajo, los rasgos distintivos de las EMNs pueden resumirse de acuerdo con los planteamientos de Villarreal Larrinaga (2005) basados en la definición de Ghoshal y Westney:

- Una EMN posee al menos una filial en el exterior;
- Comprende entidades con recursos propios en más de un país, en los que, a través de la IDE, localiza personas y/o activos que gestiona y controla ejerciendo influencia directa sobre ellos;
- Opera bajo un sistema de toma de decisiones con una estrategia común en la que las entidades están interrelacionadas, compartiendo entre sí conocimientos, recursos y responsabilidades, cuya interacción dependerá de la matriz.

Puede afirmarse que estos aspectos se basan en un objetivo común, como lo es cumplir con una proyección de abastecimiento del mercado mundial y a su vez, mantener un proceso de expansión constante, que se verá notablemente determinado por las estrategias que quieran adoptarse. Siendo un elemento clave para entender las actuaciones y decisiones que toman las EMNs, se describirán brevemente algunos de los enfoques estratégicos que pueden aplicar como parte de su proyecto enfocado en la actividad internacional. La categorización de estos enfoques ha sido descrita por diversos autores como Michael Porter (1996), Gunnar Hedlund (1986) o Howard Perlmutter (1969), quienes han señalado elementos similares, pero desde planteamientos y bases diferentes; sin embargo, la descripción se centrará en la distinción planteada por Bartlett y Ghoshal (1991).

En primer lugar, destaca el enfoque estratégico multidoméstico, que “permite a las compañías ser extremadamente sensibles a las diferencias locales de los mercados y a las demandas políticas nacionales” (Plá Barber y León Darder 2004, 93), siendo un factor esencial de su estrategia; con él, las empresas aspiran a posicionarse en mercados mundiales claves, con una gestión de sus operaciones extranjeras más independiente y descentralizada. De hecho, “las estructuras más comúnmente asociadas a las empresas que adoptan un enfoque multidoméstico son la estructura matriz-filial y la división por áreas geográficas” (Plá Barber y León Darder 2004, 93). Con base en este enfoque, se manifiesta una escasa interacción e integración de las unidades o filiales pues la estrategia se formula de país a país, y se adecua al entorno, al percibir las necesidades de los consumidores de modo distinto, respondiendo a ellas particularmente.

Figura 1. Enfoque multidoméstico: La matriz y las filiales.

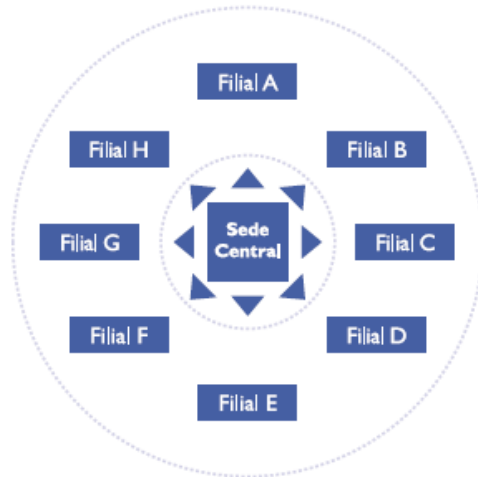


Fuente: Pla Barber y León Darder (2004).

En segundo lugar, destaca el enfoque estratégico global, que básicamente actúa bajo la premisa de un mercado unificado y homogéneo. Toda la estrategia competitiva, desde la elección del producto

hasta la localización, recursos y responsabilidades se basan en un mecanismo centralizado dirigido por la matriz, en este caso, “las unidades extranjeras son simples canales de distribución hacia un mercado global unificado” (Plá Barber y León Darder 2004, 94), por lo cual sí ocurre una notable integración entre las filiales, que se desenvuelven con una escasa autonomía siendo estrictamente controladas por la sede central, hasta el punto de que recurren al uso de directivos expatriados en las filiales como mecanismo de coordinación que emana directamente de la casa matriz.

Figura 2. Enfoque global: La matriz y las filiales.

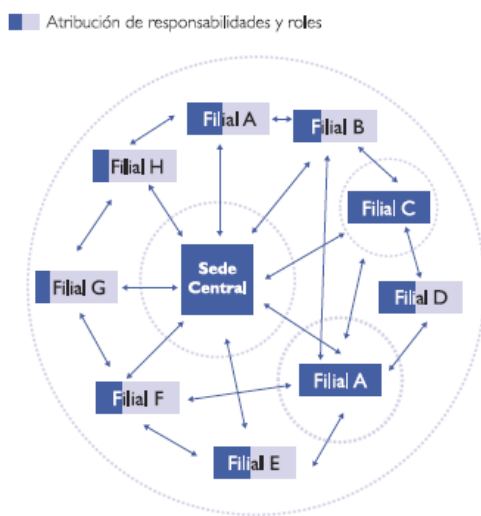


Fuente: Pla Barber y León Darder (2004).

Por último, siendo un poco más compleja su implementación, se debe mencionar el enfoque estratégico transnacional, basado en “la existencia de muchos tipos de centros diferentes en una gran variedad de países, cada uno de ellos aportando nuevas ideas y productos para ser explotados en una escala global” (Plá Barber y León Darder 2004, 95). En este caso existe una mayor atribución de roles y responsabilidades en diversas direcciones, en las que las filiales podrían coordinar diversas actividades a nivel global con plena autonomía, hasta el punto de que “se atribuye a las filiales un papel estratégico que permite el desarrollo de la compañía como una unidad” (Plá Barber y León Darder 2004, 97). Además, se evidencia una clara multidimensionalidad de principios organizativos que responde a su vez, tanto a una mayor integración global como a una mayor sensibilidad local, en la que la estructura directiva también responde a una amplia flexibilidad (véase el detalle en la Figura 3).

Es oportuno mencionar que, ante las complejidades que supone el entorno internacional constantemente en evolución, y la influencia que perciba cada empresa, se optará por una u otra de las estrategias planteadas, que permitirán dar respuesta a la realidad de los mercados a los que deba enfrentarse.

Figura 3. Enfoque transnacional: La matriz y las filiales.



Fuente: Pla Barber y León Darder (2004).

A modo de resumen, los enfoques estratégicos se pueden simplificar de la siguiente manera:

- Enfoque global, relaciones de dependencia;
- Enfoque multidoméstico, relaciones de independencia;
- Enfoque transnacional, relaciones de interdependencia a nivel funcional, operativo y geográfico.

La decisión o implementación de alguno de estos, será fundamental para entender con mayor detalle la lógica tras el desarrollo de las EMNs, que con frecuencia son criticadas por no encontrar un equilibrio entre sus intentos de adaptación local y sus aspiraciones de alcance global. Es por ello, que de acuerdo con la visión teórica que se utilice para su análisis, las percepciones sobre su actuación serán muy variadas.

1.3 Perspectivas de la dinámica empresarial multinacional.

En el plano del sistema internacional, el rol de las EMNs como actores predominantes es indiscutible, y su influencia en el proceso de globalización y en las transacciones de comercio internacional ha sido exponencial. Diversos sectores de gran relevancia como el alimentario, de tecnología tradicional, farmacéutico, entre otros, han sido las «industrias punta» que desde la década de los sesenta han incidido en este nivel de auge (Moix Martínez 1972, 156). De igual modo, en los últimos años las nuevas EMNs vinculadas a la tecnología, la comunicación y el consumo, han logrado un protagonismo extraordinario “por el alcance global de sus plataformas

en las que buscan captar y mantener la atención de los usuarios para así aumentar el uso de estas” (King Mantilla 2020, 10).

No existe duda de que las EMNs vinculadas a estos sectores tienen un amplio reconocimiento a nivel mundial, y su crecimiento y presencia en ciertas regiones ha sido bien recibida, sin embargo, sus niveles de poder y penetración en distintos mercados generan un amplio debate referente a su actuación, siendo cuestionables las dinámicas que realizan en función del cumplimiento de sus objetivos empresariales. De hecho, existen diversas opiniones sobre las posibles ventajas o las incidencias que las inversiones privadas extranjeras pueden generar en otros países, debido a que, “el problema esencial reside en el hecho de que los intereses de las sociedades extranjeras y los de los países beneficiarios no son forzosamente idénticos” (Moix Martínez 1972, 148).

En este sentido, la dicotomía de opiniones que se generan en torno a las EMNs se concentra entre aquellos que, “la consideran como un vehículo internacional de los progresos de la tecnología y de la ciencia de la gestión, o como un agente de difusión general de las culturas” (Moix Martínez 1972, 147), que a su vez cumple una relevante función de generar puestos de empleo y mejorar las condiciones económicas de las regiones en las que interviene; y aquellos que son sus críticos más severos y, “no ven en ella más que el instrumento irresponsable del poder económico privado o la manifestación de un “imperialismo económico”” (Moix Martínez 1972, 148), que en términos del autor, en ocasiones se antepone al liderazgo de los Estados, y supone una posible amenaza de dominación y explotación.

Esto demuestra una compleja relación entre las EMNs y los Estados, pues las primeras han llegado a ser organizaciones económicas y además políticas, con el potencial y la capacidad de influir tanto en las condiciones del país de la casa matriz, como en los gobiernos anfitriones de sus filiales (Neumann 2007, 79), en aspectos que van desde lo económico y comercial, hasta lo político y social. Así, los niveles de peso de las empresas han incrementado notablemente, pues parece que la dinámica de funcionamiento del sistema productivo internacional depende en gran medida de sus decisiones, al concentrar riquezas que pueden ser superiores al PIB de países enteros, como ocurrió en enero de 2020, que el valor de la compañía estadounidense Apple alcanzó 1.3 billones de euros, superando el PIB español de 1.25 billones de euros (CincoDías 2020). Desigualdades como esta, y las que se producen entre países desarrollados y en vías de desarrollo ante la localización de industrias manufactureras en sus territorios, son algunas de las consecuencias “provocadas por el sistema económico dominante liderado por la globalización” (Neumann 2007, 64) con la principal actuación de las EMN, que, si bien han tenido una repercusión favorable en el contexto internacional, también han generado efectos completamente adversos.

De esta manera, se ha producido un progresivo cambio de paradigma a nivel empresarial que demanda mayor interés y preocupación por una gestión corporativa responsable, ya que, como se ha planteado desde distintos ámbitos, la maximización de riquezas no debe representar una justificación de la generación de impactos negativos que afecten tanto derechos fundamentales, como el cumplimiento de normativas regulatorias básicas (Cueto Cedillo y de la Cuesta González 2019). Siguiendo esta idea, desde finales del siglo XX importantes organismos internacionales se han esforzado en promover un código de comportamiento empresarial responsable para establecer una uniformidad de principios, valores y actuaciones que, sin ser vinculantes, permitan generar un enfoque innovador de la dinámica empresarial. Aunque el auge de esta idea se asocia con frecuencia a los lineamientos promovidos por dichos organismos, es conveniente hacer referencia a los inicios de la RSC como concepto y como práctica, capaz de lograr no sólo el progreso económico global, sino también social y medioambiental.

2. Responsabilidad Social Corporativa.

2.1 Contexto histórico.

El origen del concepto de la RSC se asocia con praxis de filantropía empresarial que datan del siglo XIX, en las que existía cierto interés por el ámbito social de algunas actividades económicas habituales; sin embargo, más allá de un rol voluntarista, existe una relevante concepción planteada por Howard Bowen en el siglo XX, que sentó las bases para lo que sería el desarrollo de este término (Cueto Cedillo y de la Cuesta González 2019, 21). Considerado el padre de la RSC por su influencia en la génesis de esta idea, Bowen planteó que no sólo se trataba de cumplir un rol filantrópico, sino de “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad” (Bowen 1953, 6). De esta manera, se manifestó que los principios, metas y beneficios que obtiene una empresa, podrían estar alineados con la realidad social en que interactúan.

Por otra parte, se cree que el término de la RSC cobró mayor fuerza en los Estados Unidos entre los años cincuenta y sesenta, ante la proliferación de diversos movimientos sociales e ideológicos que incitaban la modificación de las conductas empresariales, reclamando una mayor sensibilidad social y una consciencia de su entorno (Satorras Fioretti 2008). Así, con una diversidad de problemas e injusticias sociales durante las décadas de los setenta y ochenta, y un auge de EMNs como protagonistas del sistema internacional, se empieza a cuestionar progresivamente la ética de sus actividades y hasta qué punto tenían un compromiso con la sociedad (Núñez 2003).

La idea de un comportamiento empresarial responsable adquiere un progresivo reconocimiento ante la necesidad de las grandes empresas de asumir responsabilidad de los efectos derivados de su actividad económica, tanto ante sus trabajadores, como ante la colectividad. Las EMNs debieron comprender “que la economía global no sólo es un fenómeno comercial o financiero, sino que contiene dimensiones de transformación social de mayor alcance” (Núñez 2003, 8), aspectos que no fueron asimilados con facilidad, pero que tuvieron mayor relevancia cuando se evidenció que la crítica pública podría incidir directamente en deterioros de su imagen, así como en significativas pérdidas de ventas y de beneficios económicos (Satorras Fioretti 2008).

Con ello, en el siglo XXI se producen cambios relevantes en la visión de las empresas, principalmente las multinacionales, al incorporar intereses sociales entre sus resultados a alcanzar, que podrían contribuir tanto a su crecimiento, como a proveer soluciones ante la sociedad. Tal como menciona Satorras Fioretti (2008), las grandes empresas debieron aceptar que los objetivos

y beneficios económicos y sociales eran compatibles entre sí, y que la sociedad no estaba dispuesta a asumirlo de una manera diferente; por ello, “quizá la clave fundamental de la implantación de planteamientos de RSC se encuentre en la incorporación de una nueva perspectiva en la misma, que es el de la «ética empresarial»” (p. 36), definiendo nuevas maneras de acción más allá del cumplimiento de una estricta legalidad, teniendo la misma importancia tanto la calidad del producto o servicio que ofrezcan, como el proceso de producción del mismo, y los efectos que pueda generar en el medioambiente (Satorras Fioretti 2008).

2.2 Principios de la Responsabilidad Social Corporativa.

Autores como John William Humble (1973) hacen una descripción de algunos aspectos característicos de la RSC, que sirven como aproximación primaria para su comprensión; planteando una doble vertiente sobre las que incide la responsabilidad social de las empresas, el autor señala que esta se divide en: «interna», se trata de aspectos o problemas relacionados con las condiciones de trabajo, derechos laborales, entre otros; «externa», se relaciona con problemas de contaminación del entorno, relaciones con sus consumidores, proveedores y con la sociedad. Para entrar más en detalle conviene mencionar de nuevo la definición de RSC planteada por Rivero (2005), que sugiere que es "el modo en que las empresas, integran voluntariamente en su estrategia, gestión y operaciones comerciales, su preocupación, respeto e interrelación con su entorno social, económico y medioambiental" (p. 71), ya que de ella se desprende un enfoque de su gestión de actividades mucho más amplio de lo habitual. Asimismo, es oportuno destacar que la evolución de la RSC como doctrina, ha establecido una línea de actuaciones que se divide en tres grandes temas, y constituyen el *triple bottom line* que se ha reconocido como la base de acción para las empresas que abogan por una gestión empresarial socialmente responsable (Satorras Fioretti 2008):

- Económico: se aspira por un crecimiento económico que sea razonable y, principalmente, sostenible; sustituyendo la idea de beneficios a corto plazo, por una visión de crecimiento a largo plazo que permita una creación de valor real y sostenible en el tiempo, tanto para socios como para la sociedad.
- Medioambiental: debe existir un respeto de las empresas con el medioambiente, tanto a corto como a largo plazo, con procesos de producción que sean sostenibles y que cumplan con exigencias normativas nacionales e internacionales, como la disminución de emisiones de carbono.

- Social: se enfoca en las directrices internas de la propia organización de la empresa, como un trato digno a los trabajadores, eliminación del trabajo infantil, acoso laboral o discriminaciones de cualquier índole que supongan un irrespeto de los derechos laborales.

Además, para complementar estos tres grandes temas y lograr una adecuada caracterización de los aspectos fundamentales de la RSC, conviene mencionar las dimensiones que permiten definir un comportamiento social y ambientalmente responsable, especialmente de las EMNs (Núñez 2003). En primer lugar, la dimensión tradicional reconoce una política filantrópica de la empresa, de colaboración y solidaridad hacia la comunidad para ser más afín a sus realidades; seguidamente, existe una dimensión de ética en el ámbito empresarial, que involucra valores y principios compartidos por los *shareholders*, accionistas y trabajadores de la empresa, así como por los *stakeholders*, grupos de interés de diversa índole relacionados con la misma: empleados, ONG's, proveedores, entre otros, en los que predomina un interés por el bienestar y no exclusivamente por la productividad.

Una tercera dimensión señalada por Núñez (2003), se trata de las decisiones de política de la empresa, que se basan en la rendición de cuentas de sus actividades, con una transparencia y cumplimiento de normativas que manifiesten una gobernabilidad corporativa sana. Es importante mencionar que esta es una de las dimensiones más relevantes para procurar un desempeño social adecuado, al poder verificar los resultados empresariales a través de sus estados financieros u otra documentación, tanto en el corto como en el largo plazo.

Posteriormente, una cuarta dimensión se relaciona con el ciclo del producto, con un enfoque detallado de las cadenas de valor que involucra, desde las materias primas, pasando por sus proveedores hasta llegar a sus consumidores, las empresas intentan asegurar el cumplimiento de estándares tanto sociales como ambientales. Núñez (2003), también hace énfasis en el ámbito normativo y regulatorio de una manera especial, indicando que “si bien muchas de las iniciativas de RSC son de carácter voluntario, existen disposiciones asociadas a aspectos de responsabilidad de las empresas dentro de un marco normativo” (p. 14), donde la transparencia de la información y el cumplimiento de la legislación nacional e internacional vigente, es el único aspecto con rango de rigurosidad para disminuir situaciones de fraude, y, sin embargo, es difícilmente cuantificable.

Siguiendo esta idea de normatividad, y considerando que, “la RSC no se circunscribe, por lo general, a las actividades de una empresa dentro de un solo país, ni existen soluciones a diversas decisiones empresariales que tengan como marco a un solo Estado” (Cueto Cedillo y de la Cuesta González 2019, 49), es importante destacar el rol e implicación que han tenido diversos organismos internacionales manifestando su preocupación por los efectos de la globalización y el

comportamiento internacional de las empresas, siendo de gran relevancia su participación al ser referentes globales de legitimación legal.

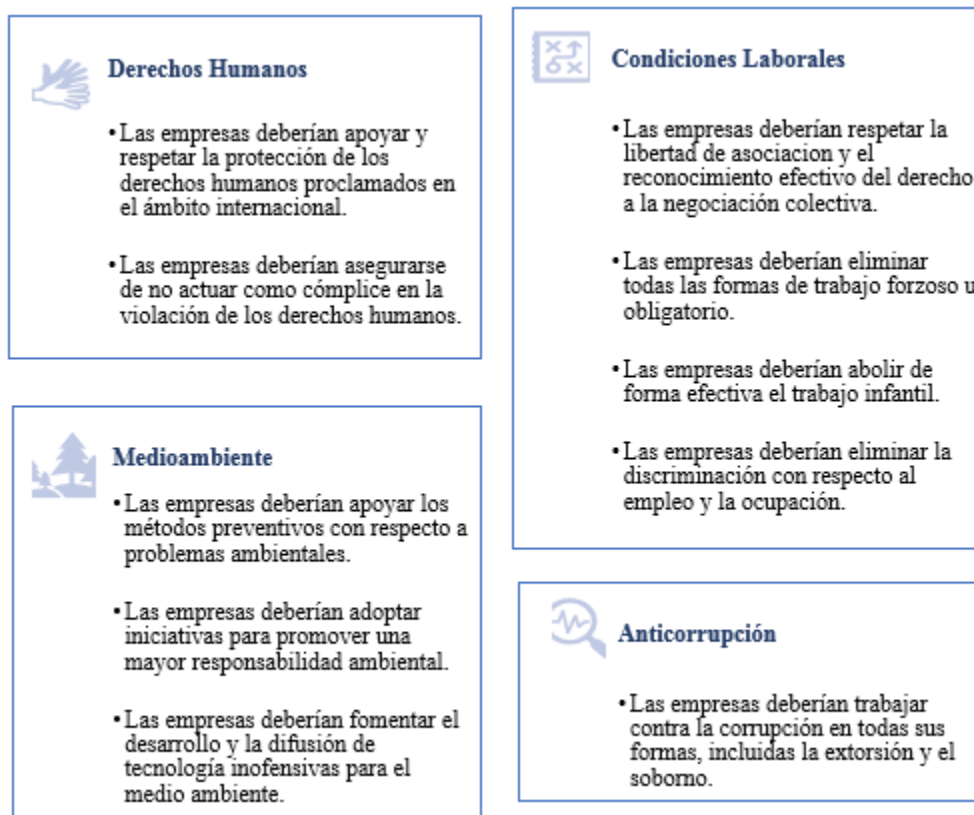
2.3 Responsabilidad Social Corporativa como elemento del sistema internacional.

Desde finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI han surgido diferentes iniciativas de la ONU, el Banco Mundial (BM), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), entre otras reconocidas instituciones a nivel mundial, para contribuir al desarrollo de instrumentos que promuevan prácticas de gestión empresarial socialmente responsables (Núñez 2003). Reconociendo su carácter de voluntariedad, han intentado fomentar la unificación de criterios relacionados con la RSC e impulsar una generalización de su puesta en marcha. Una de las iniciativas fundamentales es el «Pacto Mundial de Naciones Unidas» o *Global Compact*, discutido en 1999 en la Cumbre de Davos, Suiza entre grandes líderes empresariales y representantes de la ONU, con el “objetivo de promover voluntariamente prácticas y políticas empresariales en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción” (Cueto Cedillo y de la Cuesta González 2019, 50). Formalizado en el año 2000, este Pacto define diez principios que abarcan cuatro categorías principales: derechos humanos, medioambiente, anticorrupción y estándares laborales (véase el detalle en la Figura 4), determinando el compromiso plenamente voluntario de las empresas de asumir la incorporación a sus estrategias, sin ser una herramienta regulatoria que imponga el obligatorio cumplimiento.

No obstante, ha sido la iniciativa internacional voluntaria con mayor repercusión entre las EMNs, sentando las bases para la proliferación de diversos proyectos capaces de contribuir a la mejora de prácticas empresariales, tal como «Las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales» *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*: un complemento al Pacto Mundial, propuesto en el año 2000 y actualizado en 2011, basado en valores y principios compartidos por los gobiernos de los países miembros de la OCDE, siendo de gran relevancia ya que, “dan origen a una gran parte de la inversión extranjera directa y (...) son sede de muchas de las empresas multinacionales de mayor envergadura” (OCDE 2013, 21).

Estas directrices que funcionan como “recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las EMNs que operan en países adherentes o que tienen su sede en ellos” (OCDE 2013, 23), agrupan temas como relaciones industriales, medioambiente, ciencia y tecnología, transparencia, entre otros, con el “objetivo de que las operaciones de las empresas estén en armonía con las políticas de los gobiernos, promoviendo la complicitad y el diálogo entre las empresas y las sociedades donde operan” (Cueto Cedillo y de la Cuesta González 2019, 53).

Figura 4. 10 principios del Pacto Mundial de la ONU



Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de Kingo (s/f).

Ambas herramientas han sido esenciales para establecer los pilares de la RSC, definiendo principios generales que sirven como códigos de conducta, con un carácter global que ha permitido alcanzar diversos entornos sin importar la región en que se desenvuelvan las empresas. Tanto el Pacto como las Directrices en cuestión, cubren numerosos ámbitos de relevancia al estar basados en documentos de Derecho Internacional de amplio reconocimiento, como la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo de la Organización Mundial del Trabajo, la Declaración sobre Medioambiente y Desarrollo de Río y la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción (Núñez 2003).

Por último, reafirmando su nivel de importancia en el sistema internacional, es esencial hacer referencia a una de las propuestas más recientes y ambiciosas de la ONU: la formulación de sus «17 Objetivos de Desarrollo Sostenible» (ODS). Una propuesta originada en 2015, tras la realización de una cumbre internacional que involucró a 193 líderes mundiales, en la que se acordó establecer diecisiete objetivos globales basados en metas específicas que deberían cumplirse para el año 2030, y que abogan esencialmente por la erradicación de la pobreza, garantizar la prosperidad para todos y velar por la protección del planeta (ONU 2021). Esta iniciativa se basa

principalmente en una agenda de desarrollo sostenible: «Agenda 2030», que define a «todos», como actores principales para el logro de los objetivos; desde gobiernos, pasando por la sociedad civil hasta llegar a las empresas, todos son partícipes del esfuerzo para su cumplimiento.

Estos objetivos y sus correspondientes metas son de gran importancia, no sólo por el rol predominante de las grandes empresas para su consecución, sino que conceden una visión sobre el camino que estas deberían seguir para manifestar su compromiso de responsabilidad con la sociedad. De hecho, su relevancia se debe a que “el cumplimiento de los objetivos de la RSC conlleva el cumplimiento directo o indirecto de los ODS y viceversa, es decir, el cumplimiento de los ODS por parte de las empresas expresaría un comportamiento conforme a la RSC” (AECA 2020, 7). Algunos ODS enunciados por la ONU (2021) que son relevantes por su vinculación implícita con la RSC son:

- Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna;
- Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos;
- Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países;
- Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Considerando la amplitud y proyección que se deriva de estos y otros objetivos, la Agenda 2030 ha sido considerada “una llamada explícita a la responsabilidad de las empresas como organizaciones sociales productivas que son” (AECA 2020, 3), ya que se valora la gestión empresarial socialmente responsable como un factor estratégico para el logro de los ODS. Es oportuno destacar que, desde su origen, estos objetivos han tenido gran repercusión internacional, estando vinculados directa o indirectamente a un concepto de gran importancia sobre el que se debe precisar: sostenibilidad. Un informe de 1987 de la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, denominado comúnmente «Informe Brundtland», concede la definición más conocida de este término, siendo la “satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social” (Naciones Unidas, Asamblea General 1987).

Un aspecto en común de la RSC con la Agenda 2030 es su preocupación compartida por la sostenibilidad, que de acuerdo con el «Marco Conceptual de la RSC» (AECA 2004), la sostenibilidad es “la expresión del impacto de la actividad de la empresa en la triple dimensión económica, social y medioambiental y del compromiso con el modelo de desarrollo sostenible, el cual se puede alcanzar por medio de la responsabilidad social corporativa” (p. 4), afirmando así

que la RSC es un mecanismo necesario para el desarrollo sostenible, como modelo que intenta garantizar la satisfacción de necesidades presentes y futuras.

Conservando un enfoque similar en la sostenibilidad, pero con una visión más técnica, se ha desarrollado progresivamente otra variedad de instrumentos voluntarios de gestión de la RSC, como estándares o normas que permiten aumentar la mejora de procesos y prácticas alineadas con los objetivos y valores de la sociedad, algunos siendo generales y otros enfocados en dimensiones específicas. Por ejemplo, las normas/certificaciones ISO *International Organization for Standardization* son de las más populares, al establecer estándares internacionales que aseguran el cumplimiento de procesos en términos de calidad, medioambiente, riesgos y seguridad, y responsabilidad social como tal (ISO 2021).

Cueto Cedillo y de la Cuesta González (2019) señalan que “las normas ISO 9000 (calidad) y 14000 (medio ambiente) son probablemente las de mayor difusión y se centran prioritariamente en la gestión medioambiental” (p:47) representando la aplicación de un sistema de calidad en las empresas, concediendo una certificación a aquellas que cumplan con ciertos requisitos para la reducción del impacto ambiental de sus actividades. Igualmente, la norma ISO 26000 es de gran importancia al enfocarse en el fomento del desarrollo y mantenimiento de prácticas socialmente responsables, partiendo de la premisa de que “el desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y con su impacto sobre el medio ambiente, se ha convertido en una parte crítica al medir su desempeño integral” (ISO 2010), siendo relevante aclarar que a diferencia de las dos normas anteriormente mencionadas, esta se caracteriza por no ser certificable, pero sí puede ser auditable para evaluar los niveles de compatibilidad con la RSC.

Otros mecanismos que han surgido como propuestas voluntarias con altos niveles de impacto en términos de RSC, son los índices de referencia basados en el análisis y medición de indicadores que, como fuentes de información transparentes, permiten identificar y valorar el desempeño de grandes EMNs en términos de compromiso medioambiental, gobernabilidad corporativa, control de corrupción, entre otros. Núñez (2003) indica que los índices bursátiles son un adecuado método de medición, y los más relevantes son i) *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI), basado en criterios de valoración de oportunidades y riesgos en aspectos económicos, sociales y ambientales, con base en los datos de las compañías más grandes del *Dow Jones Industrial Average* (DJIA), una de las medidas de precio ponderado de empresas de primera clase más reconocidas a nivel internacional en mercados financieros. El DJSI fue creado en el año 1999, con la intención de “reconocer las mejores prácticas en materia de sostenibilidad de las empresas que cotizan en Bolsa” (Mapfre 2020). Básicamente, las empresas que lo integran destacan por haber superado un riguroso cuestionario de evaluación conocido como el *Corporate Sustainability Assessment* (CSA),

desarrollado por el *S&P Global* que engloba y lidera tanto el DJSI como el DJSA; el CSA es una reconocida fuente de métricas sobre sostenibilidad y gobierno corporativo, que proporciona información detallada sobre evaluaciones comparativas de la estrategia empresarial de grandes empresas, y es una importante fuente de información para inversores, así como para determinar el éxito de prácticas de RSC (S&P Global 2020). Es importante resaltar que, en el CSA de 2020, se comprobó el nivel más alto de participación corporativa en su estudio, con un aumento de 18.9% en comparación al año anterior, y un total de doscientas treinta y ocho empresas nuevas que decidieron formar parte, evidenciando un aumento exponencial del interés sobre el tema en el ámbito corporativo (S&P Global 2020).

En segundo lugar, Núñez (2003) menciona el índice de sostenibilidad ii) *Financial Times Stock Exchange: FTSE4Good*, diseñado “para medir el desempeño de las compañías que buscan facilitar sus inversiones a través del reconocimiento de estándares de responsabilidad corporativa globales” (Núñez 2003, 27), permitiendo evaluar prácticas en ámbitos de medioambiente, sociedad y gobierno corporativo. Como índice bursátil reconocido a nivel internacional, se considera una herramienta interesante de mercado para identificar grandes empresas sostenibles, siendo una referencia del progreso o desarrollo de sus prácticas sociales y de su valor corporativo (FTSE Russell 2021). Las empresas que integran este índice también se incluyen gracias a los resultados de una evaluación rigurosa y detallada de su información pública, que permite una valoración de su desempeño y se asigna una puntuación que va de cero a cinco como mejor resultado; sólo aquellas que obtengan los mayores puntajes, serán incluidas en el *FTSE4Good* (FTSE Russell 2021).

De igual manera, se debe mencionar que con base en el principio de voluntariedad que suele caracterizar a los diversos instrumentos y normas de gestión vinculadas con la RSC, existe un gran número de iniciativas que han logrado un amplio reconocimiento internacional, como el *Global Reporting Initiative*, o proyectos propios originados en ciertas regiones o países para ser aplicadas particularmente en sus territorios, como el *Nature Aktien Index* en Alemania, el *Ethible Sustainability Index* en Bélgica o el *ASPI-ARESE Sustainable Performance Indexes* en Francia (Cueto Cedillo y de la Cuesta González 2019).

Para concluir, se puede afirmar que, sin importar el país de análisis o la ubicación geográfica, la RSC tiene una gran implicación como referente de comportamiento empresarial, y como elemento clave para el desarrollo sostenible. Al procurar operar de una manera innovadora que permita dar respuesta a las preocupaciones y necesidades de la sociedad internacional en el corto y largo plazo, la RSC se puede considerar un concepto integrador de la actividad corporativa, con las posibilidades de influir en el desarrollo económico y social de la ciudadanía local y global.

3. Implementación de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas multinacionales.

3.1 La gestión de la Responsabilidad Social Corporativa.

La gestión empresarial es un proceso fundamental para el desarrollo de cualquier empresa, pues implica llevar a cabo todos los procesos necesarios para alcanzar los propósitos planteados, requiriendo del compromiso de los órganos principales de dirección que procuren su cumplimiento (Navarro García 2008). En este sentido, la gestión empresarial no implica una acción única, abarca actividades que van desde la planificación, hasta la estrategia y la evaluación, siendo un aspecto primordial de cualquier organización.

Para profundizar en lo que representa una gestión de la RSC, se deben precisar dos aspectos relevantes. En primer lugar, “que las iniciativas formalizadas de Responsabilidad Social todavía son patrimonio, casi en exclusiva, de las grandes empresas y grupos de empresa” (Tascón López 2008); y siendo las multinacionales las pioneras en la implantación de mecanismos de responsabilidad social, los elementos que se mencionarán a continuación estarán vinculados directamente a este tipo de empresas. En segundo lugar, se ha de enfatizar que la idea de RSC se caracteriza principalmente por la voluntariedad, al ser necesario que la propia empresa lo decida. Sin importar su entorno geográfico, su ámbito funcional o de servicios, para desarrollar una adecuada gestión empresarial enfocada en la RSC conviene comprender que:

“incluye todos aquellos procesos a través de los cuales las organizaciones integran en su gestión y operaciones aquellas actividades más allá de las requeridas legalmente, que realizan como consecuencia de un compromiso adoptado con sus *stakeholders* en materia económica, social y medioambiental, y que tienen el objetivo de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan de sus acciones y maximizar la creación de valor compartido para todo el conjunto de *stakeholders*” (Barrio Fraile 2019, 70).

De esta manera, las implicaciones del enfoque de gestión empresarial basado en la RSC suponen un planteamiento estratégico que afecta transversalmente a toda la empresa y se dirige desde la matriz, al establecer procedimientos y especificaciones que deberían sistematizar sus actuaciones en sus filiales y sucursales, representando un modelo a seguir en cualquier parte del mundo (Navarro García 2008). Asimismo, suponen mantener una visión constante sobre diversos aspectos, que se sustentan principalmente “en políticas, estrategias, actuaciones o procedimientos, así como las relaciones con grupos de interés” (Corredera y González 2011, 283). Estas relaciones son de gran importancia en la gestión de las EMNs, pues requieren de un modelo o medio de interacción

con diversos agentes como gobiernos, sindicatos y comunidades, que les permita garantizar su legitimidad y manifestar su compromiso social.

Diversos autores afirman que uno de los mayores desafíos para las grandes empresas es lograr el desarrollo de una estrategia clara basada en la RSC, que, desde una perspectiva definida en función de su enfoque estratégico, bien sea global, multidoméstico o transnacional, esté alineada con todos los actores involucrados. Además, que pueda garantizar su cumplimiento en todas las etapas de su proceso productivo, teniendo una planificación que cumpla con la normativa legal y pueda atender al contexto en el que desarrolló su actividad. Tal como señalan Cueto Cedillo y de la Cuesta González (2019), la implantación e integración de la RSC se debe realizar como un proceso de mejora y concienciación continua que adquiera verdadera legitimidad, manteniendo la importancia del criterio de sostenibilidad.

Asimismo, ambos autores plantean que se debe iniciar “con la revisión de los principios y conceptos sobre la RSC hasta movilizar a la organización hacia una nueva cultura” (p. 35). El logro de esta nueva cultura se logra como parte de un proceso de implementación o integración de la RSC, que de acuerdo con los planteamientos de Velasco Esteban et al. (2005), incluye varias etapas que se deben aplicar progresivamente, y requieren de lo siguiente:

- Diseño del concepto e imagen de RSC que se quiere ofrecer a la sociedad y a sus grupos de interés.
- Análisis e identificación de las posibles situaciones que representan un riesgo para su comportamiento socialmente responsable.
- Elaborar códigos de conducta y comportamiento ético, que apliquen para directores y resto de empleados.
- Poner en funcionamiento mecanismos de auditoría interna y externa para verificar el grado de cumplimiento de los códigos de conducta establecidos, para controlar la actuación de la empresa a nivel de responsabilidad social.
- Implementar sistemas de control que permitan corregir las deficiencias o incumplimientos del sistema que podrían producirse.

Para complementar estas ideas que implican un diseño, análisis y verificación de la estrategia en las distintas ramas y componentes de la empresa, se mencionará el modelo de gestión de RSC planteado por Barrio Fraile (2019), que intenta dar respuesta a las necesidades de los diferentes *stakeholders*. Denominado «Modelo dinámico de gestión de la RSC», se conforma de seis fases:

- i) la fase de evaluación del entorno, comprende actividades orientadas a explorar el contexto en que se involucra la empresa, identificando los *stakeholders* a los que se dirigirán sus acciones de RSC, determinando necesidades y la priorización de intereses.
- ii) la fase de planificación, define objetivos claros de RSC a lograr de acuerdo con los intereses de la fase i y la misión y valores propios de la empresa; establece estrategias que guíen la actuación de la organización, diseñando programas y acciones concretas.
- iii) la fase de implementación, es la ejecución de los diferentes programas y acciones de que conforman el plan de acción de RSC. Para realizarla de manera adecuada, “es necesario conocer quién es el responsable de cada uno de los programas de RSC, qué departamentos de la organización intervienen en las diferentes iniciativas y qué ‘partners’ colaboran en el desarrollo de los distintos programas y acciones” (Barrio Fraile 2019, 80).
- iv) la fase de seguimiento y control, implica el establecimiento de mecanismos necesarios para evaluar la evolución de la estrategia, con indicadores de medición y el sometimiento a verificación externa.
- v) la fase de comunicación, incluye todas las actividades que realiza la empresa para dar a conocer su plan de RSC y las iniciativas que lo conforman, así como los niveles de cumplimiento de sus objetivos. Se realiza entre medios de comunicación internos, como en perfiles corporativos en redes sociales, entre otros.
- vi) la fase de *feedback*, consiste en el análisis de las valoraciones de los *stakeholders* ante las acciones de RSC implementadas, con mecanismos cuantitativos o cualitativos, y se dirigen “tanto a los principales ‘stakeholders’ beneficiarios de los programas de RSC, como a los ‘partners’ que colaboran en el proceso de gestión” (Barrio Fraile 2019, 81).

En términos generales, sintetizando lo que representaría un modelo o marco de desarrollo de las estrategias de RSC en las EMN, se debe fomentar una adecuada cultura de empresa que manifieste su compromiso con los objetivos establecidos, representando su dimensión más ética y filantrópica; se requiere de una estructura organizativa alineada con las unidades operativas de las empresas, tanto a nivel interno como en la red de filiales o sucursales que involucre su actividad, ya que, como mencionan Cueto Cedillo y de la Cuesta González (2019), “la RSC implica una gestión integral y global en todas las áreas de negocio de la empresa y participadas (empresas del grupo), y en todas las áreas geográficas en donde desarrollen su actividad” (p. 45), para que exista total

coherencia entre ellas. Por último, se debe disponer de criterios y herramientas de evaluación que se asocien tanto a normas internas, como a las establecidas de acuerdo con estándares internacionales. Siguiendo este orden de ideas, es conveniente identificar algunas áreas de acción vinculadas a políticas de RSC, que pueden conceder al lector una idea más clara de las actividades que se asocian con la puesta en marcha de una estrategia enfocada en la gestión empresarial socialmente responsable. Considerando los planteamientos de Navarro García (2008), que incluye los ámbitos en los que generan algún tipo de impacto, se pueden identificar dichas áreas en la siguiente tabla:

Tabla 1. Áreas de acción de la Responsabilidad Social Corporativa

Áreas de acción	¿Qué impactos pueden generar?
Integración de comunidades discriminadas	Prevención de conflictos bélicos y/o apoyo al proceso de paz <i>Lobby</i> político y mediático tendente a la promoción de los DDHH, sociolaborales y medioambientales
Lucha contra la corrupción	Estabilidad interna, transparencia, fortalecimiento institucional Difusión de la ética en los negocios y la RSC Promoción de buenas prácticas en proveedores locales
Apoyo al desarrollo tecnológico	Transferencia de tecnología, “know-how” y aprendizaje
Inversiones en infraestructuras (transporte, telecomunicaciones, fábricas, etc.)	Creación de empleo (directo, indirecto, reducciones de plantilla “incruentas”) Difusión de prácticas de negocios internacionales Apoyo al buen gobierno (mejora de Administración Pública) Captación de socios locales (<i>joint-ventures</i>)
Comercio justo	Promoción de la industria local y capacitación
Educación y formación	Capacitación: desarrollo de habilidades profesionales (directivas, técnicas, etc.) en el personal local Desarrollo de RR.HH. y potenciación y retención (en el país de origen) del “Capital Humano” nacional (evitando la fuga de cerebros) Alfabetización de comunidades locales
Sistemas de producción no contaminantes	Protección medioambiental, mejora de la salud pública, prácticas de sostenibilidad: reciclaje de residuos
Filantropía: donaciones, cooperantes, asesoría técnica	Técnicas participativas Promoción del respeto a los Derechos Humanos
Gestión de Recursos Humanos	Abolición del trabajo infantil y forzoso Derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva Reducción de la jornada laboral Integración sociolaboral de población discriminada (mujeres, etc.) Promoción de los Derechos Humanos
Competencia leal y juego limpio	Reactivación económica y reducción de la pobreza Creación de productos y servicios adecuados al mercado (adaptación) Promoción de la ética en los negocios
Marketing social	Promoción de ideas o principios de diversa índole (integración de la mujer, respeto medioambiente, respeto a las minorías, etc.)

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de Navarro García (2008).

Como se mencionó anteriormente, estas áreas de acción que se alinean claramente con el *triple bottom line* característico de la RSC, representan el contenido de posibles marcos de políticas y estrategias que, si bien evidencian un enfoque muy diverso de ámbitos de actuación, mantienen un objetivo común enfocado en lograr un bienestar social y medioambiental. Manifestando interés en aspectos que van desde una adecuada gestión de Recursos Humanos, hasta el desarrollo de sistemas de producción capaces de reducir los niveles de contaminación ambiental, sin importar el sector particular en el que centren su atención, queda comprobado que las empresas que desarrollan este tipo de estrategias tienen un carácter innovador, que puede ser determinante en el largo plazo para sentar las bases de un cambio de realidad, tanto a nivel local como global (CREI 2012).

Con la intención de complementar estas ideas y señalar algunos detalles relevantes, es oportuno destacar que, para lograr una implementación de la RSC de modo verdaderamente efectivo, es fundamental iniciar el proceso desde el interior de la compañía, cumpliendo requerimientos legales, aplicando valores éticos, y trabajando con transparencia para transmitir confianza entre los clientes, proveedores y la sociedad en su conjunto (Cueto Cedillo y de la Cuesta González 2019). No se debe olvidar que la RSC no es algo estático sino variable en el tiempo, y su aplicación y progresión dependerá en todo momento del contexto socioeconómico en que se aplique. Básicamente, es fundamental que exista un alto nivel de voluntad y compromiso por parte de las EMN, que se preocupen por el desarrollo de una cultura basada en valores, “de eficiencia en el trabajo y al mismo tiempo de respeto a la sociedad” (Navarro García 2008, 124). Un respeto que no se fundamenta simplemente en el cumplimiento de normas o el establecimiento de acciones concretas, también se trata de evaluar rendimientos y resultados, verificarlos, medirlos y comprobar que realmente son eficaces, para que el compromiso de la empresa sea tomado en serio, y su esfuerzo sea adecuadamente valorado (Navarro García 2008).

3.2 Importancia de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa.

La manifestación del compromiso ético de las grandes empresas con la sociedad a través de prácticas de RSC no es tarea fácil, debido a que, como se evidenció anteriormente, involucra una gran cantidad de factores y condicionantes que pueden influir en su efectivo desarrollo y ejecución, siendo estos determinantes para incidir en su motivación de implementación. No obstante, de acuerdo con los planteamientos de diversos autores y analistas, no cabe duda de que es un elemento relevante en el ámbito corporativo, del que se deriva una heterogeneidad de efectos que pueden ir desde el logro de resultados favorables que benefician directa o indirectamente a sus grupos de interés y al medioambiente, hasta una pérdida de ventas desmedida si se demuestra una falta de coherencia en su estrategia.

En este sentido, es oportuno indagar sobre la relevancia que tienen las prácticas de RSC como parte de la gestión empresarial de las grandes empresas, y el impacto que pueden generar las mismas en su entorno. En primer lugar, un aspecto destacado es la capacidad de favorecer relaciones con los *stakeholders*, ya que la satisfacción de necesidades de proveedores, clientes o trabajadores, y, especialmente, el logro de un equilibrio entre sus intereses y los de las EMNs, es una aportación relevante de la RSC al demostrar una capacidad de gestión adecuada, interesada por el bienestar de la sociedad (Esteban Velasco et al. 2005). Esto influye en la posibilidad de limitar situaciones de conflicto que, en el largo plazo, representarían un importante nivel de gastos, y a su vez, puede considerarse “un elemento de diferenciación entre unas entidades y otras, en sumar valor para las empresas y ventaja competitiva para estas” (Esteban Velasco et al. 2005, 90).

De hecho, Peña Gutiérrez (s/f) plantea que la RSC representa un elemento de competitividad entre grandes empresas, al evidenciarse una ventaja entre las que logran su implementación frente a las que no. Este es un elemento que cobra especial importancia, ya que se considera que una de las razones principales para lograr una interrelación entre la obtención de beneficios económicos y un comportamiento socialmente responsable se debe, en buena medida, a que la demanda de los consumidores es sensible al comportamiento social manifestado por las empresas (Ganuza 2012), incidiendo en la motivación que estas puedan desarrollar para actuar de un modo socialmente responsable. Siendo cada vez mayor el interés de la sociedad por las etapas y procesos que las EMNs llevan a cabo para el logro de su producto final, la RSC se presenta como un elemento primordial en las estrategias corporativas en el largo plazo.

Continuando esta idea, “la evidencia nos indica que una parte de los consumidores toma en consideración en su decisión de compra no solamente los atributos del producto y su precio, sino además las externalidades generadas por su consumo” (Ganuza 2012, 9); así, si las empresas ignoran o irrespetan tales externalidades, sus niveles de venta pueden verse afectados, y especialmente, su imagen puede sufrir consecuencias indeseadas, “en ocasiones por razones que no resultan ser esenciales empresarialmente, pero a las que resulta especialmente permeable la sociedad” (Esteban Velasco et al. 2005, 80), pues en los últimos años los factores que son críticos para determinar la ventaja competitiva de las grandes empresas se han convertido en intangibles, como la capacidad de innovación y de gestión de riesgos medioambientales, de formación y preocupación de su capital humano, o de contribuciones para generaciones futuras, entre otros (Tascón López, 2008).

De esta manera, al ser un mecanismo que manifiesta una visión moral y enfocada en principios responsables, se afirma una estrecha vinculación entre la RSC y la reputación corporativa, siendo la RSC una variable que influye directamente en la imagen de las grandes empresas (Esteban

Velasco et al. 2005, 90). Según la investigación desarrollada en el 2020 por Weber Shandwick, *The State of Corporate Reputation in 2020: Everything Matters Now*, un 63% del valor de mercado de grandes empresas, es atribuido a la reputación general de las mismas, con la que intentan mantener una alta valoración de su desempeño al representar una contribución significativa de los resultados económicos que generen. Así, las prácticas de gestión socialmente responsables pueden incidir indirectamente en el logro de dichos resultados. Mientras que, si ocurre lo contrario, y se irrespetan dichas prácticas o se manipula su uso, es posible una pérdida de prestigio social que ocasione efectos negativos e indetenibles, como una disminución notable de su cuota de mercado, un deterioro de su capital humano o incluso una pérdida de confianza de sus inversores que afecte el crecimiento a largo plazo (Esteban Velasco et al., 2005).

Con ello, la RSC destaca como “un pilar fundamental para la reputación social de la entidad” (Esteban Velasco et al. 2005, 79), y tal como menciona Navarro (2008), aunque es intangible, representa un importante activo estratégico que es esencial para las EMNs, ya que una valoración positiva de su actividad puede ser clave en su desarrollo, al reforzar la confianza en sus acciones y tener una mayor aceptación y legitimación de sus actividades económicas. En este sentido es conveniente hacer referencia al *Ethisphere Institute*, una iniciativa privada en la definición y promoción de “estándares de prácticas comerciales éticas que impulsan el carácter corporativo, la confianza en el mercado y el éxito empresarial” (J.L.M. 2019). El cual demostró en su último análisis, que numerosas compañías de carácter global como Capgemini, Grupos Bimbo, Iberdrola, LinkedIn, entre otras de varios sectores económicos, han aumentado sus esfuerzos para abordar temas como la diversidad, inclusión, y medioambiente, aumentando sus resultados positivos en la aceptación de sus productos y fortaleciendo la confianza en sus actividades (Business Wire 2021).

Este Instituto realiza un proceso de evaluación incluyendo variedad de datos sobre cultura, prácticas ambientales, actividades de ética y cumplimiento normativo; un aspecto destacado de su última publicación en 2021 es que, de acuerdo con el *Ethisphere's Ethics Index*, el conjunto de empresas galardonadas como *World's Most Ethical Companies* que cotizan en Bolsa, superaron un índice similar de empresas de alta capitalización, por un 7.1 % desde 2016 hasta el presente año (Ethisphere 2021b), demostrando el auge y capacidad de crecimiento económico que pueden mantener las empresas, estando enfocadas en prácticas y principios de RSC.

Asimismo, la RSC también constituye una oportunidad para las grandes empresas de ampliar sus mercados y contribuir al desarrollo de numerosos países, pues aunque este es un tema controvertido, se cree que “las actividades de las empresas multinacionales, a través del comercio y la inversión internacional, han fortalecido y desarrollado los lazos que unen a los países y a las

regiones del mundo” (OCDE 2013, 16) en los últimos años, generando beneficios y condiciones favorables tanto para los países de empresas inversoras, como aquellos que actúan de anfitriones. Siguiendo esta idea de la OCDE (2013), también se cree que, a través de la RSC, es posible fortalecer el marco jurídico y político internacional en el que se desenvuelve la actividad empresarial, gracias a la creación de estándares como el *Global Reporting Initiative* o las normas del *ISO*, que fomentan el establecimiento de un marco equilibrado de instrumentos en el que sea viable lograr una armonía de las actividades de las EMNs. Con ello es posible que las grandes empresas puedan lograr una armonía con las políticas públicas de cada país, al instaurar un modelo de interacción con actores que van desde gobiernos, ONGs, hasta comunidades, estableciendo alianzas público-privadas que resultan positivas para todas las partes involucradas, y que a su vez, les permiten un aumento de su legitimidad al ser reconocidas internacionalmente como agentes de desarrollo que juegan un rol clave en el ámbito de la cooperación internacional (Peña Gutiérrez s/f).

Para precisar un poco más en la relevancia e impacto de una gestión empresarial socialmente responsable, conviene hacer referencia a Fernando Navarro (2008), quien describe con precisión algunos efectos que pueden originarse de modelos de gestión basados en la RSC y en su implementación. Teniendo un enfoque principal sobre las consecuencias que se vinculan directamente a la propia empresa, el autor los categoriza en:

- aspectos legales y sociolaborales;
- aspectos organizacionales;
- aspectos económicos y financieros;
- aspectos relacionales (clientes, proveedores y sociedad).

Los primeros aspectos implican una anticipación de las EMNs ante las exigencias sociales de sus grupos de interés. Prestando mayor atención a sus necesidades inciden en una reducción del posible riesgo de demandas y sanciones, a la par que se genera el fomento de una cultura de respeto de su parte hacia los marcos normativos legales, especialmente los internacionales. En cuanto a los aspectos organizacionales, la RSC es relevante al permitir reforzar la filosofía, misión y visión de las grandes empresas, teniendo resultados prácticos que realmente los materialice en la realidad. Según Navarro (2008), con ello también es posible que se logre una mayor cohesión de la plantilla, incrementando la moral y confianza; además, las grandes empresas que tienen un enfoque socialmente responsable pueden alcanzar una mejora de prácticas de gestión fundamentada principalmente en el establecimiento de buenos canales de comunicación, tanto internos como

externos, incidiendo en la puesta en marcha de prácticas de transparencia en la concesión de información.

En lo que respecta al ámbito económico y financiero, el autor en cuestión sugiere que una gestión sistemática de recursos puede incidir en una reducción de costes operacionales, así como en los costes de establecimiento de negocio, ya que, a través de políticas de ética empresarial suficientemente rigurosas, es viable distribuir adecuadamente los recursos económicos estableciendo prioridades, excluyendo sistemáticamente la corrupción dentro de sus filas al establecer principios de tolerancia cero. Incluso, se podría incrementar la productividad de la empresa si se tiene un conjunto de empleados y directivos motivados que se sientan parte de ésta.

Por último pero no menos importante, el autor propone los aspectos relacionales, que básicamente permiten una mejora de la relación con sus clientes, proveedores y la sociedad en su conjunto; esto se debe a que prácticas adecuadas de RSC pueden fortalecer la lealtad y fidelización de los clientes o incluso sus empleados, al sentirse identificados y valorados por la empresa, además, se puede mejorar la adaptación de productos y servicios al tener un mejor diálogo con los consumidores, posiblemente con campañas publicitarias que transmitan un mensaje asociado a valores, o el desarrollo de actividades sociales.

Además de todo lo mencionado anteriormente, la RSC también adquiere relevancia al manifestar una promoción e incentivo para la innovación, debido a que, “la diversidad de puntos de vista, el contacto directo con la realidad físico-social, son de gran ayuda para descubrir necesidades reales y adaptarse a ellas” (Navarro García 2008, 198). Sin embargo, no se debe olvidar que estas tendencias de mayor interacción y adaptación requieren de un compromiso que va más allá de lo pragmático, en el que la publicación de información transparente también resulta imprescindible. Esta es otra de las aportaciones/complejidades que supone la RSC, pues es de suma importancia que la información financiera o de cualquier índole que concedan, reafirme sus prácticas y demuestre un buen gobierno corporativo (Esteban Velasco et al., 2005), incluso con las complejidades y dificultades que eso implica.

Para concluir, no se debe olvidar que, “aunque demostrar la causalidad entre las prácticas socialmente responsables y el aumento de rentabilidad de la empresa es muy complejo” (Ganuza 2012, 8), no se reconoce una contradicción entre la rentabilidad de las EMNs y su comportamiento social. De hecho, incluso es necesaria una compatibilidad e interrelación entre ambos conceptos, pues si no existiesen beneficios económicos tampoco existiría la empresa en el largo plazo, y, “para que cualquier empresa pueda realizar una función de responsabilidad social perdurable, es

necesario que funcione y tenga viabilidad” (Esteban Velasco et al. 2005, 91), ya que la rentabilidad que pueda obtenerse es la que hará factible la inversión social.

Además, tal como señala Ganuza (2012), hay que tener presente que si bien este tipo de prácticas con un enfoque social y medioambiental no solucionan a plenitud los inconvenientes de la sociedad ni los fallos de mercado, y tampoco se evidencia con total facilidad en todos y cada uno de ellos a nivel mundial, sí se afirma la idea de que, en realidad, “allí donde es efectiva es una forma de aumentar el bienestar social” (Ganuza 2012, 19). Si se implementa de forma adecuada, el fenómeno de la RSC es capaz de ampliar la posibilidad de crear círculos virtuosos donde todos ganen: la empresa puede maximizar sus beneficios obteniendo ventaja competitiva, puede aumentar el bienestar de la sociedad en general y de los *stakeholders* (consumidores, trabajadores, proveedores, etc.), y velar por la satisfacción de las necesidades de sociedades futuras.

Ciertamente, esto supone un mayor rango de responsabilidades a asumir por las grandes empresas y, una serie de dificultades pueden afectar su gestión estratégica enfocada en compaginar la creación de riquezas y la defensa del bienestar social, pero no queda duda de que, en el mundo actual, es uno de los mayores desafíos que deben asumir. Especialmente, si anhelan un cambio de percepción de sus actividades y una valoración a largo plazo, que garantice la trascendencia de su marca y sus productos como elementos de vanguardia y contribución al futuro.

3.3 Desafíos en la implementación de la Responsabilidad Social Corporativa.

El logro de una gestión corporativa efectivamente responsable representa uno de los mayores retos asumidos por las grandes empresas en el siglo XXI. Ante un exponencial interés de la sociedad por su comportamiento y sensibilidad social y medioambiental, se han esforzado en intentar demostrar su compromiso ético y moral con el entorno en que se desenvuelven (Navarro 2008), y no cabe duda de que muchas EMNs lo han manifestado con éxito. De hecho, la capitalización del *Dow Jones Sustainability World Index* evolucionó de los 300 millones de euros en 1999 a los 2.500 millones de euros en 2002 (Esteban Velasco et al. 2005), y desde entonces, el índice se ha revalorizado en un 95.71%, (Asenador 2019), demostrando un aumento del interés de inversores que confían en el desempeño de grandes empresas enfocadas en valores de RSC y sostenibilidad.

Sin embargo, no se puede ignorar que la naturaleza, alcance y velocidad con la que ocurren diversos sucesos económicos y sociales, ha evidenciado una amplia variedad de desafíos en el ámbito corporativo que, con frecuencia, dificultan o cuestionan una plena ejecución de la RSC como elemento fundamental de sus estrategias. En el presente apartado se pretende dar visibilidad a aquellos factores, aspectos o circunstancias, que suponen una limitación para las EMNs respecto

al objetivo de lograr una aplicación adecuada de sus prácticas de responsabilidad social, y que a su vez, pueden condicionar el tipo de motivación que las conducirá a implementar tales prácticas. En este sentido, es oportuno resaltar que cada industria tiene un conjunto único de desafíos técnicos y sociales que afrontar para la implementación de prácticas de RSC (Fai Yuen y Ming Jun, 2016), pero a los efectos de este trabajo se mencionarán de forma general aquellos que representan una constante.

Estructura organizativa, proceso de toma de decisiones y actores institucionales.

En primer lugar, se debe mencionar como factor relevante el rol de la estructura organizacional y de los procesos de toma de decisión de las grandes empresas, debido a que, en el intento de establecer y posteriormente replicar prácticas de cierto tipo para lograr una uniformidad de principios que manifiesten su compromiso ético y moral, la gobernanza y voluntad de sus directivos se presenta como un elemento clave (Gutierrez-Huerter et al. 2020). Para precisar en el tema, conviene señalar que, si se habla de un diseño organizativo de la empresa proclive a ser flexible y plano, con poca jerarquización y un proceso de toma de decisiones inclusivo, es posible movilizar con mayor facilidad los componentes que se quieren promover interna y externamente para lograr un cambio de cultura de empresa que, logre enfocarse en actuaciones de responsabilidad social y medioambiental; mientras que, con estructuras organizacionales sumamente rígidas y jerárquicas existe menor proactividad a desarrollar eficazmente una transferencia y promoción de nuevas prácticas, limitando la estimulación y promoción del interés sobre el tema, así como las posibilidades de éxito de su puesta en práctica (Gutierrez-Huerter et al. 2020).

De esta manera, Gutierrez-Huerter et al. (2020) reconocen que tanto la estructura organizacional como los actores institucionales principales que, como miembros de la empresa son los encargados de transferir los valores y metas a cumplir, siendo responsables a su vez, de evaluar todas las fases de implementación del modelo diseñado, se consideran factores primordiales para el logro efectivo o no de la expansión de una cultura de las EMNs enfocada en la RSC y en su *triple bottom line* característico.

Falta de sistemas de medición y verificación.

Otro factor que dificulta la consolidación de la RSC como parte de una estrategia empresarial adecuada se relaciona no sólo con su personal o sus directivos, sino con la capacidad de implementación de procesos efectivos y transparentes que aseguren que sus actuaciones y resultados son verídicos. En este sentido, no todas las empresas han logrado la implementación o adecuación de indicadores que garanticen una plena confianza sobre la información que conceden,

o que permitan una valoración de sus actividades como directamente alineadas con la promoción del crecimiento económico o actividades de producción enfocadas al desarrollo sostenible. Así, surge uno de los factores que puede afectar los resultados de los modelos de gestión de RSC, y son los problemas de medición de esta, especialmente en lo que corresponde a indicadores sociales, y el desempeño general de las empresas que tienen operaciones en decenas de países en el mundo (La Cátedra s/f).

Como se ha mencionado anteriormente, para cumplir con uno de los principios generales de la RSC que es la transparencia, las EMNs deben tener indicadores de medición adecuados y fiables que se asocien a criterios de calidad; por ejemplo, la contabilidad tradicional cuenta con sistemas aceptados internacionalmente que permiten reflejar la salud económica de la empresa. Sin embargo, no siempre es el caso de la RSC, ya que uno de los principales desafíos radica en los métodos y la calidad de la información divulgada, así como en la armonización de normas para presentarla (Velasco et al. 2005). Es cierto que las iniciativas asociadas a la *ISO*, al «Pacto Mundial», o a «Las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales», sirven de referentes en el marco jurídico internacional, pero en la práctica no siempre se manifiesta una uniformidad de criterios que garanticen una total adaptación o cumplimiento de sus lineamientos de modo plenamente fiable.

Con ello se evidencia una falta de sistemas de medición que permita cuantificar verdaderamente los beneficios de implementar la RSC en el corto y en el largo plazo (Soundararajan et al. 2018), y esto puede ser por diversas razones. En primer lugar, es posible que se deba a las complejidades que supone la dispersión y desigualdad de prácticas de una misma empresa en distintos territorios. A su vez, es posible que se vincule a una falta de reconocimiento de comportamientos, políticas o proyectos determinados que no son valorados como políticas de RSC ante desconocimientos de su alcance, por ser actuaciones esporádicas o desligadas por completo de su imagen de marca y lo que representan (Perdiguero 2005). De igual manera, otra parte del problema de cuantificar los indicadores está en determinar cuán mala o buena es una acción llevada a cabo, ya que, cuando se trata de evaluar el impacto de las actuaciones sociales de la compañía, el enfoque está puesto en aspectos teóricos y prácticos que en ocasiones no son tangibles (Ganuza 2012); a su vez que puede existir un factor de subjetividad en la valoración final de resultados, de acuerdo al contexto, cultura o condiciones de distinta índole.

Además, las informaciones relacionadas con la responsabilidad social de las empresas son principalmente cualitativas, sin un efecto directo e inmediato sobre los resultados económicos-cuantitativos, y aunque tienen una evidente relación con la evolución futura del negocio, no es una relación fácilmente medible (Esteban Velasco et al. 2005). Por último, también cabe mencionar

que en ocasiones existe una falta de estandarización en los métodos de comparación no solo a nivel interno, sino entre empresas, especialmente cuando pertenecen a industrias completamente diferentes entre sí. Las empresas informan de manera distinta y sobre distintas cuestiones, por lo cual, la sociedad se encuentra con informaciones escasamente comparables, lo cual supone en algunas ocasiones una mayor pérdida de fiabilidad (Perdiguero 2005).

Una disminución de su fiabilidad y de la confianza que transmiten, son aspectos más generales que también pueden suponer una barrera para el desarrollo eficaz de una estrategia de RSC una vez implementada (Du et al. 2011), ya que las prácticas indebidas de algunas empresas por su manipulación de principios y promoción de acciones sociales en función de simples estrategias de marketing que no se alinean realmente con la RSC, podrían poner en duda la reputación de la mayoría de EMNs generando descontento en los ciudadanos (Fai Yuen y Ming Jun 2016). Para precisar más en esta idea, es oportuno hacer énfasis en que la RSC como práctica se trata de un proceso, “y no un producto que pueda ser incorporado a la actividad empresarial en función de una determinada coyuntura” (Perdiguero 2005, 81), por eso se hace hincapié en que su implementación es una decisión voluntaria de la concientización de las grandes empresas sobre las repercusiones que generan en su entorno y el medio social en el que se actúan, y que el hecho del cumplimiento de ciertas leyes o regulaciones sociales y medioambientales no supone directamente la aplicación de prácticas generalizadas de RSC (Fai Yuen y Ming Jun 2016).

Definición de objetivos inadecuada o poco realista.

En este sentido, otro tema clave que requiere ser mencionado se relaciona con el objetivo particular que caracterice a una política de RSC, que puede definirse como altruista o estratégico, y puede ser determinante en el momento de analizar y valorar sus resultados (Fai Yuen y Ming Jun 2016), así como el camino que la empresa desea seguir. Una implementación de la RSC se considera altruista, o motivada socialmente, cuando el objetivo principal de la empresa es servir a la sociedad con la intención de disminuir las externalidades negativas sin priorizar exclusivamente las ganancias. Mientras que, se considera estratégica, o manifiesta una motivación privada, cuando su objetivo es servir directa y exclusivamente a los resultados de la empresa (Fai Yuen y Ming Jun 2016). En esta segunda opción, es que las estrategias de RSC se suelen utilizar como esas herramientas de marketing anteriormente descritas, que sirven para la promoción de los servicios y la imagen de las empresas, siendo un elemento ligeramente controversial que será analizado en detalle más adelante.

En estrecha relación con los aspectos señalados hasta el momento, que expresan una diversidad de circunstancias que pueden dificultar la implementación de las distintas fases y dimensiones de una estrategia de RSC en las EMNs, conviene hacer referencia a los planteamientos específicos de

Tomás Perdiguero (2005), quien, desde una perspectiva plenamente corporativa, describe otros elementos que pueden afectar la puesta en práctica de una gestión empresarial socialmente responsable.

Uno de los elementos definidos por el autor es la importancia de la capacidad de las empresas de sustentarse de modo alineado, con las circunstancias de la realidad en la que se desenvuelven y los recursos que puede destinar a ciertas actividades, pues una falta de realismo con los objetivos propuestos supone un fracaso preconcebido de su estrategia. Igualmente, es fundamental delimitar de forma clara la responsabilidad y rol de la empresa, de los poderes públicos y del resto de grupos de interés social, pues de otro modo puede reforzarse esa mencionada falta de realismo, en la que se crean falsas expectativas que, en ocasiones, ni siquiera son responsabilidad del ámbito corporativo, generando situaciones de conflicto que no tendrían relación alguna con el desarrollo de actividades de las EMNs (Perdiguero 2005).

Otra complejidad característica de la implementación de modelos de RSC, son los elevados costes que implica, especialmente en áreas de acción relacionadas con la protección del medioambiente y las aspiraciones de sostenibilidad que fomenten un efectivo proceso de desarrollo sostenible. Esta idea se ve reforzada por Aragón-Correa et al. (2020) al afirmar que, considerando los posibles riesgos de cambiar los procesos de producción para cumplir con ciertos estándares, muchas empresas creen que la aproximación de carácter voluntario a la gestión socialmente responsable resulta muy costosa sin garantías concretas; así, prefieren realizar pequeñas actividades sin alto impacto que, en el fondo, derivan en un compromiso débil o incluso inexistente con la RSC.

Incompatibilidad e indiferencia de los grupos de interés.

En lo que respecta a las relaciones con los *stakeholders*, Perdiguero (2005) también describe algunas situaciones que ponen freno a la voluntad de las EMN, como una posible indiferencia o falta de interés de los grupos sociales involucrados, hasta el surgimiento de contradicciones latentes entre las expectativas de dichos grupos y las metas establecidas por la empresa. A su vez, estas dificultades pueden asociarse con la complejidad de conciliar los objetivos de RSC con otras prioridades empresariales que, con frecuencia, representan un choque de intereses o una incompatibilidad temporal sobre lineamientos de acción previamente aceptados y estructuralmente establecidos (Perdiguero 2005), como ciertos objetivos que no impliquen un pleno reconocimiento de aspectos o valores sociales.

Adaptación vs estandarización de las prácticas de RSC: distancia cultural e institucional.

Por otra parte, diversas circunstancias de naturaleza externa también pueden influir de manera directa en las posibilidades de afrontar con éxito los objetivos de gestión socialmente responsable, y se evidencian claramente como una dificultad para las EMN. Especialmente para aquellas que consideran el mundo como un mercado global unificado, las diferencias y matices existentes entre cultura, lenguaje y conceptos serán determinantes. Este es uno de los aspectos más complejos para desarrollar una estrategia de RSC tanto en la matriz como en las filiales extranjeras que tenga, pues intentos de estandarización pueden derivar en acciones o mensajes de irrespeto o de incompatibilidad con el contexto social, cultural, económico o incluso religioso de aquellos países en los que opera (Perdiguero 2005).

Al hacer referencia al contexto de la globalización, uno de los aspectos más comunes para las grandes empresas ha sido el cambio o reubicación geográfica de sus actividades de producción, generando nuevas formas de organización y de relaciones a nivel mundial (Soundararajan et al. 2018), y aunque es considerado por muchos como un factor de éxito al fortalecer relaciones de interdependencia comercial con diversos países, también es uno de los elementos principales con el que se vinculan muchas de las complejidades en la difusión de prácticas de RSC para las EMN. Académicos y expertos en el tema han señalado con frecuencia que, la transferencia de actividades desde la matriz a sus subsidiarias no puede simplemente transferirse de modo igualitario de un país a otro, sino que es necesario un proceso de adaptación y modificación (Gutierrez-Huerter et al. 2020), que reconozca tanto las características de la sociedad, como la jerarquía gubernamental existente.

Es oportuno aclarar que, sin importar el enfoque estratégico de su preferencia, las grandes empresas suelen ejercer un control imperante sobre las operaciones y comportamiento de sus filiales, directa o indirectamente, incluso sobre algunos actores estatales o gubernamentales de aquellos territorios en los que intentan desarrollar sus modelos estratégicos centrados en la RSC (Soundararajan et al. 2018). Dada esta gran influencia, muchas de las prácticas originarias que se deseen difundir entre la propia EMN, reflejarán el entorno del país en el que se originen y no al que se dirigen, y los cambios estructurales que deseen implementar estarán claramente moldeados por el contexto de ese lugar de origen (Gutierrez-Huerter et al. 2020).

Tal como mencionan Gutierrez-Huerter et al. (2020), es cierto que en muchas ocasiones las grandes empresas permiten cierta flexibilidad de transformación en la transferencia de *know-how*, y del plan de acción que se espera lograr para alcanzar una alineación con los intereses socialmente responsables de los *stakeholders*, velando por la preservación de aspectos fundamentales que

representen el marco de actuación y de compromiso global de la marca. Sin embargo, haciendo referencia al ejemplo que proponen los autores, es complejo lograr una plena armonía cuando la intención implica una transferencia desde países de un continente a otro, como Suecia-Europa a India-Asia, y cómo es posible que, ante situaciones de tal tipo, los resultados organizacionales no sean favorables incluso si el objetivo es idéntico.

Cuando las prácticas son transferidas de modo transfronterizo, no se garantiza una adecuación con el entorno institucional del país receptor, y en términos de Gutierrez-Huerter et al. (2020), tanto la distancia institucional como el grado de incompatibilidad entre el país de origen y el país receptor, son una barrera ampliamente reconocida en la diseminación de prácticas y conocimientos de RSC, sobre todo, en lo que respecta a temas de derechos laborales, respeto a minorías, protección al medioambiente, entre otros. Mientras mayor distancia exista entre la matriz y sus filiales, mayores dificultades se presentarán y mayores incompatibilidades emergerán, pues será más difícil compartir visiones, paradigmas y un entendimiento general de las acciones que se esperan desarrollar (Gutierrez-Huerter et al. 2020).

Asimismo, existen otras condiciones similares que influyen la transferencia de prácticas y la viabilidad de una plena implementación de la RSC como parte de la estrategia empresarial, vinculada igualmente al país de origen de la EMN y sus países anfitriones. Aragón-Correa et al. (2020) señalan que las grandes empresas suelen manifestar un mayor compromiso con las actividades de RSC si en sus países originarios existen requerimientos de legitimidad y de normatividad más altos en términos sociales y medioambientales, así como un menor compromiso en aquellos territorios con una normatividad más laxa sobre el tema.

Esto supone una influencia del país de origen de la empresa en la rigurosidad del compromiso ético con sus aspiraciones socialmente responsables, y, aunque no supone un obstáculo en sí, implica una posible falta de uniformidad de sus actuaciones en función de sus intereses (Soundararajan et al. 2018). Situaciones de este tipo se deben a que, si algunas operaciones necesarias para el logro final de un producto o servicio son consideradas inaceptables en el país de origen de la EMN de acuerdo con normas o estándares nacionales, pero sí son permitidas en otros países quizás periféricos o en vías de desarrollo, es posible que dirijan sus actividades a dichos lugares, transfiriendo ciertas prácticas a sus subsidiarias extranjeras aprovechando la ventaja de instituciones gubernamentales menos restrictivas y más flexibles ante ciertos procesos de producción (Surroca et al. 2012).

Esto conlleva a otro factor de complejidad, y es la posible falta de incompatibilidad entre sus actividades. De acuerdo con Aragón-Correa et al. (2020), diversas investigaciones indican que las

EMNs buscan proactivamente desarrollar sus políticas responsables, especialmente aquellas vinculadas con el medioambiente, en países emergentes con regulaciones ineficientes como una forma de mantener su legitimidad y los posibles beneficios internos de aplicar las mismas estrategias en distintas partes del mundo, cuyos resultados evidentes no serán idénticos si existen criterios de regulación diferentes. De hecho, en contextos de excesivas diferencias normativas, las EMNs pueden verse tentadas a descuidar e ignorar algunas normas y principios de conducta adecuados, ante la falta de rigurosidad de estructuras institucionales (OCDE 2013). Por tal razón, se ha intentado fomentar el respeto de marcos normativos internacionales, locales y nacionales, para que exista un alineamiento de estrategias y objetivos socialmente responsables, sin embargo, considerando que la aplicación de principios y valores de RSC es una decisión voluntaria, es difícil garantizar su plena y adecuada generalización.

Condición de voluntariedad.

Aragón-Correa et al. (2020) señalan como un obstáculo para la efectividad de este tipo de prácticas la falta de regulaciones normativas obligatorias, puesto que, si bien diversos estudios han demostrado los efectos positivos de acciones voluntarias, se considera que no es viable el logro de cambios totalmente sustanciales en las estrategias enfocadas en el medioambiente y en la sociedad, mientras no exista una plena rigurosidad.

Como se mencionó anteriormente, muchos de los requisitos reglamentarios a menudo son aplicados de manera imperfecta y laxa, bien sea por falta de compromiso o dificultades de implementación. Además, en muchos países, especialmente aquellos con mayores dificultades económicas y de desarrollo, la aplicación de regulaciones y normativas es notoriamente débil, totalmente desigual en función del tipo de empresa o actividad económica que se realice, o incluso, las regulaciones son inexistentes irrespetando estándares internacionales (Aragón-Correa et al. 2020).

Ciertamente, se ha reconocido el esfuerzo de distintas iniciativas y el impacto favorable de los lineamientos del *Global Compact*, o los resultados positivos de las empresas que integran el *Dow Jones Sustainability World Index* como mecanismos que incentivan y fomentan una mayor difusión de prácticas socialmente responsables, sin embargo, las investigaciones recientes sugieren que incluso con el surgimiento de múltiples propuestas voluntarias de industrias específicas, gobiernos, o iniciativas privadas para generar mayor presión en las EMN, los resultados no son plenamente determinantes al ser una decisión válida la evasión de prácticas que impliquen una contribución al bienestar social y no exclusivamente a beneficios económicos (Aragón-Correa et al. 2020). Igualmente, son posturas que podrían cambiar en un futuro, pues también es cierto que incluso con una normatividad que no es plenamente estricta o rigurosa, se ha producido un auge exponencial

de empresas que voluntariamente deciden asumir el desafío de una gestión empresarial socialmente responsable, con resultados alentadores sobre la proyección que pueden lograr las EMNs al enfocarse en el *triple bottom line* característico de la RSC.

Para finalizar, se puede afirmar que el compromiso de las grandes empresas con la RSC no es una actividad sencilla, e involucra factores que van desde el coste que representa para la empresa, la necesidad de adaptación en los países de destino hasta la capacidad de interacción con los diversos grupos de interés. Según menciona Perdiguero (2005), algunas empresas inician este camino «a la ligera», sin entender que la RSC conlleva costes a corto plazo y solo se amortiza a largo plazo, y sin apropiarse de la responsabilidad que realmente implica una actuación alineada con la realidad social y medioambiental local y mundial.

Al declararse activas en el ámbito socialmente responsable, las EMNs deben estar dispuestas a superar el escrutinio y una diversidad de circunstancias que cuestionarán su estructura, sus capacidades y su nivel de comprensión de la realidad, sin perder el foco de que su objetivo principal radicará en una creación de valor de forma persistente, especialmente, si aspiran dejar una huella imborrable en su entorno del presente y de generaciones futuras.

4. Aproximación a la práctica: Un estudio de casos de EMNs.

Una vez enunciados distintos aspectos relevantes de la RSC desde una visión teórica, se considera oportuno analizar brevemente algunos casos de empresas que manifiesten la realidad de la implementación de prácticas o estrategias de gestión socialmente responsable; la intención principal es conceder al lector una aproximación más práctica y complementaria de lo que podría implicar realmente su ejecución y cómo incide en su reputación. La metodología se basa en el estudio de casos descriptivo, seleccionando tres casos ilustrativos de EMNs que permitan evaluar la praxis de grandes corporaciones en materia de RSC, y los objetivos que priorizan en su implementación. Por ello, la selección de las empresas siguió un muestreo intencionado, considerando sus niveles de compromiso con la gestión socialmente responsable. Se trata de tres casos distintivos y reconocidos de implementación de la RSC, en los que se evidencian intereses y resultados diferenciados en cada una de ellas.

4.1 TOMS Shoes.

En primer lugar, es conveniente mencionar el caso de la compañía estadounidense TOMS Shoes, una de las grandes empresas que sentó las bases del cambio en el ámbito de la gestión corporativa. Fundada en el año 2006 con aspiraciones principalmente altruistas, definió con claridad un doble objetivo: comercializar un modelo de zapatos similar a la alpargata típica de Argentina y otros

países latinoamericanos (ya que uno de sus dos fundadores es originario de dicho país), y manifestar su voluntad de compromiso con la sociedad (Mau 2019), procurando integrar todas las dimensiones vinculadas a la RSC: ética empresarial, transparencia, normatividad, entre otros. Desde sus orígenes, la estrategia de TOMS se basó en un modelo de *one for one*: por cada par de zapatos vendido, otro par sería donado a niños en situaciones de precariedad, con la intención de aumentar el bienestar de comunidades vulnerables, principalmente en países en vías de desarrollo (Mau 2019);

Teniendo un modelo de negocio diferente, y el propósito de innovar en el mercado estadounidense con un diseño de producto poco común, su modelo de zapato similar a las alpargatas se convirtió en tendencia con gran facilidad. Así se mantuvo durante varios años, tanto en Estados Unidos como en Latinoamérica, al ser atractivo no solo para aquellos que quisieran un tipo de zapato cómodo y diferente, sino para los consumidores que tenían interés en empresas que generasen un impacto positivo en la sociedad. Su compromiso con la donación de pares de zapatos no fue la única faceta que asoció a esta gran empresa con prácticas de RSC, pues han procurado el desarrollo de procesos de producción con materiales reciclables y respetuosos con el medioambiente, intentando que su cadena de suministro también pueda serlo; aunque sea complejo asegurarlo al involucrar proveedores en distintas partes del mundo (Ruesca 2019).

Otro aspecto destacado en su modelo de RSC, ha sido el fomento y difusión de valores sociales al establecer códigos de conducta para sus empleados, velando por un entorno laboral sin discriminación y de respeto a los derechos humanos y laborales, así como por una cultura de empresa saludable, en la que pueda lograrse una concienciación de los efectos positivos que puede tener su actividad económica, siendo un factor de motivación para quienes integran y trabajan diariamente en la compañía (Mau 2019).

Así, TOMS Shoes logró evidenciar desde sus inicios, la posibilidad de grandes empresas de demostrar su ética empresarial, concediéndole a sus productos una historia vinculada a valores sociales, capaz de incentivar a los consumidores a la compra de su producto, no sólo por sus atributos o su precio, sino por lo que representa su consumo, generando contribuciones para la sociedad. Además, también puede afirmarse que la implementación de la estrategia de esta EMN fue de tipo altruista, con la intención clara de disminuir externalidades negativas en su entorno, pues procuraban mantener un enfoque de sostenibilidad que pudiese conceder tantos zapatos como fuese posible, para aquellos que decidieran comprarlos, y para aquellos que pudiesen recibirlos como resultado de una acción social (Kim 2020).

TOMS gestionó la implementación de la RSC desde un enfoque local hasta uno global, en el que la gobernanza y voluntad de sus directivos también fue un elemento fundamental para la transferencia de valores y metas a cumplir; con un diseño y estructura organizacional flexible se logró una difusión efectiva de diversas acciones en pro de mejoras en condiciones de salubridad del agua en comunidades vulnerables, financiamiento de programas de educación y de salud en distintos países en los que pudiesen colaborar, y con una definición de su actuación de manera unilateral para cumplir sus objetivos sin importar el país en que sus operaciones se vieran implicadas (Charity Team Building 2019).

Además, logró compatibilizar estos resultados con beneficios económicos, ya que, con un precio que podía variar entre los cuarenta y setenta dólares por par -ligeramente elevado en el mercado de calzados-, en el año 2013 TOMS reportó niveles de ventas inesperados, que les permitió alcanzar los doscientos cincuenta millones de dólares en ingresos, equivalentes a la donación aproximada de diez millones de pares de zapatos desde la creación de la compañía (Kim 2020). Según diversos expertos, la empresa tuvo campañas de *branding* y de *marketing* extraordinarias que influyeron positivamente en sus ventas incrementales, sin embargo, se cree que fue la integración pionera en su estructura y estrategia de negocio de un modelo abogado en prácticas socialmente responsables, la que permitió una valoración estimada de la compañía en seiscientos veinticinco millones de dólares en el año 2014 (Kim 2020).

Aun así, aunque sus acciones alcanzaron altos valores de mercado y su producto estrella causó furor entre jóvenes y adultos por tiempo prolongado, el éxito de esta empresa no se mantuvo plenamente en el largo plazo. Manifestando una voluntad genuina de contribuir a la sociedad positivamente, perdieron de vista la importancia de mantener su ventaja competitiva en el mercado, y la importancia de distinguirse de sus competidores para conservar el interés en sus productos.

Siendo un diseño de zapato sencillo de replicar, sin prevenir las posibilidades de imitación de su modelo basado en alpargatas, fue copiado por un amplio número de empresas entre las que resalta Skechers, otra compañía estadounidense dedicada a la industria del calzado que lanzó un modelo similar bajo el nombre BOBS, con el que originalmente prometieron donar dos pares de zapatos -no uno como TOMS-, por cada par de su modelo vendido (Mau 2019). TOMS no fue capaz de desarrollar una fase de *feedback* de su estrategia que fuese adecuada al largo plazo, al no prever la compatibilidad de intereses entre sus consumidores más allá de sus apreciadas alpargatas. Evidenciando la importancia por parte de las EMNs de sustentarse de modo alineado con la realidad empresarial en la que subsisten, sin olvidar un factor fundamental para su crecimiento como lo es la ventaja competitiva.

De esta forma, progresivamente ocurrió un declive de ventas de TOMS al cuestionarse su valor y capacidad de innovación, hasta el punto de que, en el año 2020, un grupo de acreedores debió asumir el liderazgo de la empresa para aliviar sus niveles de deuda, decidiendo abandonar su pionero *one for one*, para fomentar un nuevo modelo basado en *3-1*: por cada tres dólares de ingreso, uno será donado a sus múltiples iniciativas sociales (Mau 2019). Con ello también se comprueba la necesidad de una adecuada definición de recursos que pueden destinarse a actividades sociales, pues si ocurre una falta de realismo con los objetivos propuestos, bien sea económicos o sociales, es posible que surja una distorsión que dificulte la permanencia de la empresa en el largo plazo.

Quedarán por comprobarse los resultados del nuevo modelo *3-1*, y las posibilidades de recuperación económica de esta EMN con gran presencia en Latinoamérica e incluso en Europa, pero no queda duda de que TOMS Shoes fue una genuina pionera en términos de RSC, intentando conservar en todo momento su estrategia, enfoque de interés y de actuación alineado con la *triple bottom line* característica de la RSC. Incluso en momentos difíciles, no han perdido su visión socialmente responsable, y en el año 2018 adquirieron la certificación *B Corp* otorgada por *B Corporation*, un movimiento reconocido a nivel internacional como la reafirmación y garantía de su compromiso voluntario ante el cumplimiento de estándares sociales y medioambientales, así como el respaldo de la búsqueda de un equilibrio entre propósitos sociales y beneficios económicos (B Corporation 2021).

Además, entre las *Certified B Corps* de 2019, TOMS fue incluida en la lista de *Best for the World Honoree* y fue galardonada con el premio *Best for Community 2019*, siendo reconocidos internacionalmente sus esfuerzos de contribuir a la sociedad (B Corporation 2021). Ahora, con un cambio en su liderazgo y el desarrollo de nuevas estrategias, esperan lograr una renovación de su modelo que les permita continuar en la industria del calzado de manera exitosa, tanto social como económicamente, sin perder de vista la esencia de su eslogan corporativo: *We're in business to improve lives*.

4.2 Volkswagen.

Otro caso relevante que se considera apropiado analizar es el de la empresa alemana Volkswagen, una reconocida fabricante de automóviles fundada en 1937, que ha sido parte de diversas etapas de cambio en la sociedad y, de importantes sucesos en la historia mundial (Volkswagen 2021). Con más de ochenta años en el mercado, esta EMN ha logrado conservar una posición de relevancia, teniendo una presencia internacional extraordinaria que abarca todos los continentes. Con una progresiva apuesta por la inversión extranjera directa creando filiales en Europa, Latinoamérica,

Estados Unidos y algunos países de Asia, ha logrado tener fábricas de producción en más de cincuenta países, siendo los europeos, latinoamericanos y particularmente Estados Unidos, en los que obtiene sus mejores resultados (Inclán 2018). Así, su visión de negocios se ha basado principalmente en un enfoque estratégico global, en el que sus unidades extranjeras han sido canales de distribución hacia un mercado unificado. Con este notable carácter internacional, y una larga trayectoria que influye notablemente en su modelo de negocio y tipo de cultura corporativa, Volkswagen se ha caracterizado por ser un gigante de la industria con amplio reconocimiento, sin embargo, su crecimiento se ha visto opacado en varias ocasiones al estar involucrado en diversas polémicas (BBC Mundo 2015), que han puesto en juicio su capacidad de involucrarse con el entorno desde un enfoque más social. No obstante, desde el año 2002 decidieron formar parte del *Global Compact*, una de las iniciativas más importantes a nivel internacional en materia de RSC, que, bajo el respaldo de la ONU, intenta alinear las estrategias de EMNs de todas partes del mundo, para lograr un enfoque de respeto al medioambiente, así como de derechos humanos y laborales (United Nations s/f)

El compromiso con esta importante iniciativa no impidió una de las situaciones más controversiales de las que Volkswagen ha sido protagonista, ocurrida en 2014, y es la más apropiada para el análisis en cuestión; se trata de su propuesta de comercializar un modelo innovador de vehículo de motor diésel, promocionado como *ecofriendly* al disminuir en gran medida los niveles de contaminación medioambiental derivados del uso común de automóviles de motor. Manifestando su disposición de cumplimiento de normativas internacionales en términos de respeto del número de emisiones de carbono y nitrógeno permitidas, promovieron una imagen de la empresa más consciente de su entorno y comprometida con objetivos de sostenibilidad, al procurar el desarrollo e implementación de procesos de producción respetuosos con el medioambiente, capaces de incidir indirectamente en el bienestar de generaciones futuras.

Sin embargo, en el año 2015 la *Environmental Protection Agency* de los Estados Unidos dejó en evidencia a la compañía, y se generó una gran polémica al demostrar que, en realidad, los sistemas instalados en dichos vehículos eran capaces de adecuarse a ciertas circunstancias para disimular la generación deliberada de gran cantidad de sustancias contaminantes para el planeta, incluso por encima de las limitaciones establecidas legalmente (BBC Mundo 2015). Esta resultó ser una famosa y controversial decisión que puso en duda la veracidad de sus intenciones de ser socialmente responsables. Podría considerarse que Volkswagen utilizó la RSC sólo para proyectar una imagen artificial, dejando en evidencia que su motivación era principalmente de carácter privado y sólo para mejorar los resultados económicos de la compañía.

Analistas como Enrique Dans señalan que fue una manipulación plenamente consciente, conocida en todos los niveles y áreas de la empresa, la cual se intuye, se intentó ocultar para evitar altos costos de sistemas *ecofriendly*, a la par que se procuró lograr un extra de competitividad ante sus principales competidores en el mercado, ya que, originalmente, su propuesta les permitió posicionar el nombre de su marca en la cima de la industria internacionalmente, promocionándose como innovadora, ecológica y socialmente responsable (Dans 2015).

Así se evidenció un factor que dificulta la consolidación de la RSC como parte de una estrategia empresarial adecuada, y es la posible manipulación a conveniencia de ciertas prácticas, con la intención de ganar ventaja competitiva incluso de forma opaca. Siendo notable la dificultad de garantizar procesos efectivos y transparentes de las EMNs que aseguren que sus actuaciones y resultados son verídicos en términos de su enfoque social y medioambiental. Se intuye que no hubo verdaderos mecanismos de control, revisión o auditoría internos, a la vez que no hubo herramientas apropiadas de verificación de la implementación de tales planes, siendo uno de los principales retos la fiabilidad de métodos y la calidad de la información divulgada voluntariamente por las empresas.

Asimismo, se refleja que no todas las normativas y sistemas de medición son adecuados, pues en un primer momento se pensó que las condiciones del modelo de vehículo eran adecuadas y cumplían normativas establecidas, siendo una agencia estatal independiente la que destapó el fraude. Además, algo que causó mayor controversia, fue la posibilidad de desarrollar tales prácticas irresponsables siendo miembros del *Global Compact*, cuestionándose la rigurosidad y verdadera influencia de importantes proyectos internacionales como este, al haber sido posible actuar del modo en que Volkswagen lo hizo. Siendo expulsados inmediatamente entre la lista de sus participantes (United Nations s/f). Esto demuestra que, ante la falta de regulación rigurosa o marcos legales de peso internacional, la condición de voluntariedad de actuar de un modo u otro será siempre una decisión de la empresa.

Este ejemplo también permite identificar que, si bien es posible que una supuesta estrategia de RSC se diseñara correctamente, siguiendo las distintas fases señaladas en el modelo de Barrio Fraile (2019), no se garantiza su efectividad en la práctica sin un cuadro directivo realmente comprometido con la causa. Posiblemente, Volkswagen realizó un estudio de su entorno, que demandaba empresas comprometidas con el medioambiente, diseñó las fases de planificación, implementación y comunicación de las ideas y objetivos propuestos, pero no existía una verdadera cultura corporativa apegada a valores sociales o de transparencia, pues fue posible no solo incorporar en millones de vehículos sistemas de manipulación de las emisiones de nitrógeno, también fue factible el desarrollo y ejecución prolongados de dichas prácticas indebidas, las cuales sólo se reconocieron al ser completamente descubiertos.

En este sentido, los actores institucionales de la empresa tuvieron un rol crítico, ya que los empleados de la alta dirección fueron los principales acusados de la ejecución de los mecanismos de manipulación de resultados, siendo fuertemente criticados. De hecho, el presidente ejecutivo entre otros directivos, debieron asumir la dimisión de sus cargos al considerarse que buena parte de la estructura organizacional de la empresa estaba corrompida por la difusión y promoción de estas prácticas catalogadas de irresponsables (BBC Mundo 2015). Este fue un factor determinante en la crisis en la que se vio envuelta la empresa, ya que, considerando su enfoque estratégico global, de actuación bajo la premisa de un mercado unificado, todas sus unidades extranjeras se vieron afectadas, al ser dependientes de los mecanismos de coordinación que emanaban directamente de la casa matriz alemana.

Con este caso en particular quedó en evidencia que, cambiar los procesos de producción para cumplir con ciertos estándares medioambientales es costoso y que, para una empresa sin interés en actuar de modo responsable, puede derivar en una manipulación para ahorrar un gasto que a su juicio considera excesivo e innecesario. Así, este tipo de empresas prefieren incurrir en fraude y vender una idea falsa, aun corriendo el riesgo de quedar expuestos a la opinión pública; que como se mencionó en el apartado teórico, puede ser un factor crítico para las grandes empresas especialmente en lo que respecta a su reputación. De hecho, Volkswagen sufrió una pérdida de imagen y de reputación inmediata ante la difusión de la noticia por parte de la *Environmental Protection Agency*, y durante el año 2015 la empresa se enfrentó a meses llenos de adversidades para recuperar su credibilidad, pues incluso sus valores en bolsa se desplomaron hasta un 20% (Dans 2015).

Es cierto que progresivamente fueron capaces de recuperar su reputación y en la actualidad sigue siendo una importante empresa en la industria de fabricación de automóviles. Incluso, en 2021 Volkswagen fue aceptado nuevamente como participante del *Global Compact* tras implementar reformas en sus políticas regulatorias y comprometerse con la implementación de prácticas enfocadas plenamente en la sostenibilidad y el respeto al medioambiente (Volkswagen Group News 2021), reconociendo abiertamente sus intención de actuar considerando las áreas principales que caracterizan los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible: derechos humanos, derechos laborales, medioambiente y anticorrupción para lograr su incorporación en todas las partes de su cadena de valor (United Nations s/f). Sin embargo, la situación descrita tuvo tanta repercusión internacional, que es una pequeña mancha de la cual la empresa no ha podido librarse a plenitud. Con todo, esto ha repercutido en niveles de exigencia mucho mayores para el desarrollo de su actividad económica, tanto por parte de organismos internacionales o instituciones nacionales de aquellos países en los que operan, como por parte de los consumidores, que pueden dudar fácilmente de la

veracidad de sus acciones, incluso si tienen una intención social o medioambiental realmente genuina.

Para finalizar es oportuno mencionar que las prácticas indebidas de ciertas EMNs, como la manipulación y promoción de acciones cuyo propósito es meramente de marketing y no alineadas realmente con la RSC, pueden poner en riesgo los avances de la gestión socialmente responsable. De hecho, esta crisis abrió un debate profundo en la sociedad y puso de manifiesto graves debilidades de la RSC como dinámica empresarial (Dans 2015). Sin embargo, en el largo plazo también sirvió de ejemplo para reforzar la importancia de este tipo de gestión y, especialmente, las repercusiones y efectos que pueden generarse al subestimar su importancia. No se debe olvidar que aquellos aspectos que son intangibles para las EMNs han adquirido progresivamente un valor cada vez mayor, que, en un contexto de globalización, de interconexión mundial en todos los sentidos posibles, y, especialmente, de un auge abrumador de las tecnologías y de la conectividad, se vuelven tangibles de las formas más inesperadas.

4.3 Starbucks.

Por último, se describirá el caso de Starbucks, una EMN estadounidense fundada en 1971, que cuenta con más de quince mil tiendas en cincuenta países. Su actividad principal se basa en la compra y tueste de granos de café de alta calidad para venderlos como bebidas calientes/frías. De hecho, la compañía se autodefine como “el principal tostador y minorista de especialidades de café del mundo” (Starbucks 2019); una afirmación que puede parecer presuntuosa, pero que la empresa cumple, ya que ha logrado un liderazgo en el mercado que ha sido realmente indiscutible (CR Legal Partners 2016). Ser una de las empresas líderes en la comercialización de su producto con miles de establecimientos a nivel mundial, no es la única característica que describe a esta gran corporación, que se ha basado en un enfoque estratégico mixto, en el que se evidencian relaciones de interdependencia a nivel funcional, operativo y geográfico, así como una multidimensionalidad de principios organizativos que responde paralelamente, tanto a una mayor integración global como a una mayor sensibilidad local.

Starbucks ha logrado su internacionalización con base en tales principios, al entender que cada mercado puede ser distinto ha procurado su expansión global con la creación de franquicias o asociaciones con empresas locales *-join ventures-* vinculadas a la industria del café (Mollo 2014), permitiéndoles adaptar su producto a las condiciones de cada país, sin comprometer su modelo de negocios característico, enfocado en garantizar la mayor calidad posible de sus productos, mientras intenta darle un valor distintivo y de impacto social favorable (CR Legal Partners 2016).

De hecho, la empresa difundió su primer informe de RSC en 2002, con el fin de ser reconocida por sus iniciativas en temas relacionados con la gestión socialmente responsable, como abordar desafíos de cambio climático, procurar un respeto a la diversidad entre sus trabajadores y clientes, así como uno de sus grandes proyectos denominado «abastecimiento ético», adquiriendo únicamente café de determinada calidad, que se haya cultivado de acuerdo con prácticas responsables que no atenten contra el medioambiente y el cambio climático, especialmente en países cultivadores en Latinoamérica (Gavin 2021). Además, en 2004 decidieron ser miembros oficiales del *Global Compact*, respaldando abiertamente los principios de transparencia, anticorrupción, respeto al medioambiente y a los derechos humanos, considerándolos una parte esencial de su «misión empresarial», que define con contundencia su compromiso con la responsabilidad social y ambiental, al enunciar los valores y principios que son más importantes para el crecimiento y desarrollo de la empresa (Starbucks Coffee Company 2021).

Starbucks enfoca su misión en cinco elementos principales: su café, sus empleados, sus clientes, sus tiendas, sus comunidades, y sus accionistas. Con ello intentan demostrar que cada uno de estos aspectos son fundamentales en su día a día, y las necesidades de cada uno de ellos debe adquirir la misma importancia (Starbucks Corporation 2021). Es tan esencial garantizar la calidad de su producto, como lo es lograr una motivación constante en sus empleados tratando de que se sientan valorados por ella; además, es fundamental crear satisfacción entre los consumidores, generando una sensación de pertenencia y lealtad a la marca, sin importar el país en que se encuentre (Mollo 2014). Siguiendo esta línea, procuran que sus tiendas representen un ambiente agradable y adecuado a las condiciones culturales y de contexto social que las rodee, y un ejemplo de esto fue su entrada en China, país en el que reinventaron con éxito la preferencia del consumo en casa por asistir a una tienda particular, adaptando su concepto enfocado en el café a una sociedad consumidora de té por excelencia, haciendo ambos productos complementarios (CR Legal Partners 2016).

Por último, pero sin tener menos relevancia, definen como fundamental que sus establecimientos formen parte de las comunidades en que se instauran, generando un impacto positivo en ellas y siendo respetuosas con el ecosistema, cumpliendo una función equivalente a la de ser un «buen vecino», lo cual indirectamente influye en generar inspiración y motivación a sus accionistas, al procurar gestionar su actuación social con el logro de elevados resultados económicos (Mollo 2014).

Para lograr la cohesión de estos elementos más allá de un ámbito conceptual, la gobernanza y voluntad de los directivos de Starbucks ha sido fundamental, pues con base en una estructura organizacional menos rígida, sus principales actores institucionales han procurado transferir los

valores y metas a cumplir a todos los lugares en los que tienen presencia extranjera, siendo responsables de velar por una adecuada implementación y expansión de sus principios, más allá de sus fronteras. Incluso en situaciones en que la empresa se ha visto involucrada en situaciones de polémica, como un caso de discriminación de clientes en una de sus tiendas en 2018, la capacidad de respuesta de sus directivos se valoró como ejemplar al decidir cerrar sus tiendas en Estados Unidos durante toda una tarde (BBC Mundo 2018), ignorando el impacto económico que podría generarles, demostrando su plena voluntad con el respeto de los valores sociales, como la aceptación de las personas sin importar su nacionalidad o color de piel.

Los esfuerzos de esta compañía por demostrar su compromiso social han sido valorados continuamente, y una muestra de ello ha sido integrar la prestigiosa lista de *World's Most Ethical Companies* del *Ethisphere Institute*, de la cual ha sido parte continuamente desde su creación en el año 2007, hasta su última publicación en 2021, en la que se reconocieron ciento treinta y cinco empresas de 22 países y 47 industrias, demostrando una adecuada integridad empresarial y un elevado nivel de compromiso ético (Ethisphere 2021^a).

Sin embargo, no se puede olvidar que aunque esta EMN ha tenido la capacidad de adaptarse con éxito a los mercados tan diversos a los que se ha aproximado, no la exime de enfrentar diversos desafíos en la implementación de su estrategia de RSC, siendo la distancia cultural e institucional uno de los principales; razón por la que han preferido optar por la creación de *joint ventures* que disminuyan las dificultades o complejidades legales que puedan surgir en países completamente diferentes, legal y culturalmente, a los orígenes de la empresa. Además, se enfrentan a la existencia de una delgada línea entre lograr una estandarización de sus prácticas garantizando la esencia de su estrategia, sus valores y principios, con la adaptación a contextos y circunstancias que sean completamente opuestos, pues no se entiende la fidelización de los clientes o la comercialización de un producto de la misma manera, en México o en la India, como ejemplos aleatorios.

Ante tal diversidad, también se enfrentan a la estandarización de sus prácticas en todas las etapas de producción de su servicio o producto, así como una falta de interés o incompatibilidad con los grupos de interés que determinen como prioritarios, debido a que el entendimiento de objetivos o intenciones sociales o respetuosas con el medioambiente, pueden no entenderse o valorarse de una manera uniforme, válida y aceptada en cualquier continente. Asimismo, se han enfrentado a altos niveles de competitividad en lugares con una historia y apego cultural a la industria cafetalera, en los que incluso con actuaciones que demuestren su interés hacia la comunidad, puede generarse un descontento o rechazo social al considerar que, como una gran EMN, representa una amenaza para los productores locales y nacionales.

Aun así, en términos de gestión socialmente responsable, Starbucks es una de las grandes empresas que mayor valoración ha tenido al respecto, incluyendo resultados favorables económicamente, siendo parte de la selecta lista de empresas que, con buenas proyecciones a futuro dadas sus prácticas de buen gobierno integran el *Dow Jones Sustainability Index* de 2020 (Globe Newswire 2020). Con una clara misión enfocada en *inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighborhood at a time*, han revolucionado no solo la industria del café estadounidense y del mundo, sino que han generado un impacto positivo en la sociedad y en el medioambiente, especialmente con el valorado *Shared Planet*, su programa principal de RSC comprometido a desarrollar tiendas cada vez más ecológicas, promoviendo un abastecimiento ético y de comercio justo, a la par que procura generar beneficios y condiciones de bienestar en las sociedades de todos aquellos lugares en que opera (Charity Team Building 2019).

4.4 Resumen del estudio de casos.

Ante una diversidad de actuaciones y niveles de compromiso, se ha evidenciado que la aproximación de las EMN a sus objetivos sociales y medioambientales puede ser muy diversa y estar basada en intereses económicos o altruistas, derivando en un abanico de resultados, bien sea en el corto o en el largo plazo. Sintetizando el análisis realizado, la actuación de las empresas mencionadas podría resumirse brevemente de la siguiente manera:

TOMS Shoes, demuestra voluntad plena para el cumplimiento de objetivos sociales y medioambientales, alineándose con las dimensiones sociales y voluntarias que son fundamentales en la implementación de la RSC, pero falla en su estrategia de negocios en el largo plazo, sin ser capaz de garantizar su ventaja competitiva y resultados económicos positivos que aseguren su perdurabilidad en el mercado. Quedarán por comprobarse los resultados del nuevo modelo de gestión y RSC implantado en la compañía.

Volkswagen, expresa su compromiso ante importantes iniciativas internacionales de RSC, pero su actuación parece estar condicionada a circunstancias y objetivos principalmente económicos, con una manipulación de actividades y principios que puso en duda la credibilidad de sus acciones, su estrategia social, y afectó directamente su reputación corporativa; incluso temporalmente, sus resultados económicos. Gracias al restablecimiento de su RSC la compañía está consiguiendo superar la crisis de las emisiones contaminantes en sus vehículos.

Por último, pero no menos importante, Starbucks expresa su interés por objetivos sociales y medioambientales, participando y respetando importantes iniciativas como el *Global Compact*, a la par que realiza actividades sociales dirigidas a sus *stakeholders*. Asimismo, procuró mantener

una propuesta de valor de sus productos, conservando una posición de liderazgo a nivel estratégico, siendo valorado como una empresa de éxito internacional.

Para finalizar este apartado basado en los aspectos más prácticos de la implementación de la RSC en las EMNs, es oportuno reconocer algunas limitaciones del estudio. Dichas limitaciones hacen referencia, principalmente, a que en cada una de las EMNs estudiadas se evidenciaron particularidades que no son necesariamente comparables entre sí. Establecer un criterio uniforme que pueda aplicarse a todas las EMNs por igual en materia de RSC puede resultar complejo, especialmente cuando su enfoque estratégico y plan de acción es completamente diferente, y no se asume el compromiso social y medioambiental de la misma manera, ni se afrontan los mismos desafíos técnicos o sociales. Por ello, es importante tener en cuenta que, las industrias y sobre todo las EMNs, no necesariamente se dirigirán de la misma manera, ni implicarán las mismas condiciones de gestión. No obstante, estas empresas se consideraron adecuadas para los objetivos del trabajo, incluso siendo de diversas industrias, al evidenciar los distintos niveles de implicación que pueden manifestar las EMNs en relación con la RSC, evitando categorizar como socialmente responsable a un único sector particular.

CONCLUSIÓN

De acuerdo con todos los aspectos expuestos en el presente trabajo, es posible afirmar que, gracias a la RSC, progresivamente se ha logrado un cambio de percepción en el ámbito empresarial multinacional. Durante los últimos años, en un contexto de globalización en constante evolución en el sistema internacional, el auge e interés por prácticas de gestión socialmente responsable ha sido evidente, sentando las bases para definir comportamientos y valores corporativos innovadores, que pueden ser determinantes en el ámbito económico y social de futuras generaciones.

Tras evaluar la viabilidad del proceso de implementación de la RSC como elemento estratégico de las grandes corporaciones, se puede comprobar que es un proceso complejo que sí puede tener éxito, pero que se debe desarrollar progresivamente, sin responder a simples coyunturas o circunstancias específicas. Además, debe tenerse presente que es un fenómeno variable en el tiempo, y su aplicación y progresión dependerá en todo momento de su adaptación al contexto socioeconómico en que se implemente, a la cultura en la que se vea involucrado, y en las expectativas que deba cumplir.

En este estudio se ha evidenciado que un amplio número de elementos externos e internos son fundamentales para definir una estrategia de RSC que sea capaz de cumplir con los intereses de la empresa, y con las exigencias cada vez mayores de los consumidores. Sin embargo, también se ha comprobado que, en la práctica, no todas las EMNs estiman con la importancia que merecen, los distintos aspectos y dimensiones que la caracterizan, desde un pleno compromiso y concienciación de valores sociales enfocados en el respeto, tanto a la sociedad como al medioambiente, hasta la relevancia de la estructura organizativa de la compañía, la definición de roles y objetivos a alcanzar, así como la transparencia que debería reflejar cualquiera de sus acciones, como el cumplimiento de normativas internacionales incluso sin ser una condición legalmente obligatoria.

Así, la puesta en práctica de una gestión socialmente responsable está sujeta a tantos factores y circunstancias interrelacionadas entre sí, que de una manera inesperada pueden debilitar o fortalecer totalmente el proyecto diseñado, influyendo tanto en los resultados cuantitativos de su actividad económica, como en su reputación corporativa, siendo uno de los aspectos destacados en los que más impacto puede generar la RSC en el ámbito empresarial. Especialmente, en un contexto de globalización en el que la imagen corporativa y la ventaja competitiva son determinadas cada vez más, por valores intangibles más que tangibles.

De esta manera, ante la pregunta sobre ¿qué motivaciones determinan la implementación de prácticas de RSC en las empresas multinacionales? Se considera que, efectivamente, existen

distintos tipos de motivaciones, las cuales se pueden mover en un continuo entre dos extremos: puramente económicas hasta genuinamente altruistas. No obstante, ante la pregunta de ¿cómo repercute en las EMNs la implantación de prácticas de RSC que obedecen a distintos tipos de motivaciones? Se encuentra que su repercusión estará condicionada al tipo de motivación manifestada, y es la combinación de objetivos económicos y sociales a proporciones parecidas lo que incide positivamente en la obtención de valor tras la implantación de la RSC. Hasta las EMNs con una cultura corporativa ejemplar, cuyos líderes expresen y promuevan un genuino interés por la sociedad, y una preocupación constante por el medioambiente, no podrán capturar el valor de dichas actuaciones si no existe compatibilidad entre su enfoque social y su enfoque de negocios. Es necesaria una visión estratégica que permita lograr la inversión deseada en actividades y proyectos sociales que tengan el impacto positivo que desean alcanzar en su entorno y, a su vez, un retorno en los resultados de la empresa.

Incluso para las empresas más reacias a solventar dificultades sociales o posibles problemas medioambientales que aspiran un pleno control de los mercados, se ha vuelto necesario matizar sus intereses plenamente económicos, incorporando aspectos de concienciación social que puedan alinearse a las expectativas y demandas de sus consumidores. Sobre todo, cuando las industrias más competitivas se han visto exponencialmente influenciadas por modelos estratégicos de RSC, generando una relación directa entre un enfoque socialmente responsable, y la posibilidad de aumentar su competitividad.

Además, es importante concluir que la RSC sí puede ser una fuente de valor agregado si se logra una implementación adecuada que garantice beneficios para la sociedad, los trabajadores, inversores y el crecimiento corporativo propio; de lo contrario, si se pretende desarrollar con prácticas de manipulación e intereses encubiertos, puede derivar en grandes pérdidas, no sólo de reputación e imagen, sino principalmente económicas.

Este aspecto conlleva a admitir que la reputación corporativa tendrá siempre dos caras de una misma moneda: lo que se hace y lo que se percibe. Por ello, como sugieren Cueto Cedillo y de la Cuesta González (2019), las prácticas de RSC han de ser creíbles para evitar una posible deslegitimación, pues una adecuada valoración cuesta mucho tiempo y dedicación lograrla, pero puede perderse de forma inmediata.

BIBLIOGRAFÍA

- Aragón-Correa, Alberto, et al. 2020. "The effects of mandatory and voluntary regulatory pressures on firms' environmental strategies: a review and recommendations for future research" En *Academy of Management Annals* 14 (1): 339-365. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0014>. Consulta: Marzo 10, 2021.
- Asenador, Sara. 2019. "Quince empresas españolas se ganan a pulso un lugar en el Índice de Sostenibilidad de Dow Jones". *Expansión*. <https://www.expansion.com/empresas/2019/09/14/5d7cb29b468aeb107a8b468d.html>. Consulta: Marzo 15, 2021.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). 2020. "Responsabilidad Social Corporativa y Objetivos de Desarrollo Sostenible" En *Opinión Emitida*: 1-10. https://aeca.es/wp-content/uploads/2020/02/oe_rs1.pdf. Consulta: Enero 21, 2021.
- Alzate-Ibáñez, Angélica María. 2019. "La responsabilidad social y su relación con el éxito competitivo: una validación cultural del instrumento de medida" En *Revista Chilena de Economía y Sociedad* 13 (1): 25-34. <https://sitios.vtte.utem.cl/rches/wp-content/uploads/sites/8/2019/07/revista-CHES-vol13-n1-2019-Alzate-Ibanez.pdf>. Consulta: Abril 27, 2021.
- BBC Mundo. 2015. "De Hitler, prostitutas y diésel: la polémica historia de Volkswagen". https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150925_volkswagen_hitler_prostitutas_diesel_dp#:~:text=%22Carro%20del%20pueblo%22,productora%20de%20autos%20de%20lujo.. Consulta: Abril 27, 2021.
- BBC Mundo. 2018. "El incidente racista por el que Starbucks cerrará todos sus establecimientos en Estados Unidos durante una tarde". <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43804434>. Consulta: Abril 27, 2021.
- BCorporation. 2021. "B Impact Report". <https://bcorporation.net/directory/toms>. Consulta: Mayo 2, 2021.
- Barrio Fraile, Estrella. 2019. *Responsabilidad social corporativa. De la noción a la gestión*. Barcelona: UOC.

- Bowen, Howard. 1953. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Business Wire. 2021. “Ethisphere Anuncia las Empresas Más Éticas del Mundo en 2021”. <https://www.businesswire.com/news/home/20210223005984/es/>. Consulta: Abril 27, 2021.
- Campbell, Joanna et al. 2012. “Multinationals and corporate social responsibility in host countries: Does distance matter?” En *Journal of International Business Studies* 43(1): 84-106. <https://link-springer-com.sire.ub.edu/content/pdf/10.1057/jibs.2011.45.pdf>. Consulta: Marzo 17, 2021.
- Carroll, Archie. 1991. “The Pyramid of CSR: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders” En *Business Horizons* 34 (4): 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G). Consulta: Marzo 25, 2021.
- Charity Team Building. 2019. “5 Inspiring CSR Success Story Examples”. *Outback Team Building & Training Blog*. <https://www.outbackteambuilding.com/blog/5-inspiring-csr-success-story-examples/> Consulta: Abril 27, 2021.
- CincoDías. 2020. “Apple se muestra poderosa y ya vale más que todo el PIB español”. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/29/companias/1580325682_235662.html. Consulta: Marzo 17, 2021.
- Corredera, Julián y González, Marcos. 2011. *Diccionario LID Responsabilidad y sostenibilidad*. Madrid: LID.
- Cueto Cedillo, Carlos y De La Cuesta González, Marta María. 2019. *La Administración Pública De La Responsabilidad Social Corporativa*. Coedición UNED.
- CR Legal Partners. 2016. “Administración estratégica de una empresa: análisis del caso Starbucks” <https://www.crlegalpartners.com/single-post/2017/03/07/administraci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-de-una-empresa-an%C3%A1lisis-del-caso-starbucks>. Consulta: Mayo 05, 2021.
- Du, Shuili et al. 2011. “Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Overcoming the Trust Barrier” En *Management Science* 57 (9): 1528–1545. www.jstor.org/stable/41261914. Consulta: Febrero 25, 2021.

- Enrique Dans. 2015. "Volkswagen And The Failure Of Corporate Social Responsibility" *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/enriquedans/2015/09/27/volkswagen-and-the-failure-of-corporate-social-responsibility/?sh=19663d5c4405>. Consulta: Abril 27, 2021.
- Esteban Velasco, Gaudencio, et al. 2005. *Responsabilidad Social Corporativa: aspectos jurídico-económicos*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Ethisphere. 2021a. "Past World's Most Ethical Companies®". <https://www.worldsmoethicalcompanies.com/past-honorees/>. Consulta: Abril 27, 2021.
- Ethisphere. 2021b. "Five-year Ethics Premium: 7.1%". <https://www.worldsmoethicalcompanies.com/wp-content/uploads/5-yr-ethics-premium-chart-2021-1.png>. Consulta: Abril 27, 2021.
- Fai Yuen, Kum y Ming Jun, Lim. 2016. "Barriers to the Implementation of Strategic Corporate Social Responsibility in Shipping" En *The Asian Journal of Shipping and Logistics*; 49-57 (32). <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2016.03.006>. Consulta: Marzo 02, 2021.
- Fernández-Kranz, Daniel y Santaló, Juan. 2010. "When Necessity Becomes a Virtue: The Effect of Product Market Competition on Corporate Social Responsibility" En *Journal of Economics & Management Strategy* 19 (2): 453-487. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1530-9134.2010.00258.x>. Consulta: Abril 27, 2021.
- FTSE4 Russell. 2021. "FTSE4Good Index Series". <https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good>. Consulta: Abril 30, 2021.
- Galeza, Tadeusz y Chan, James Chan. 2015. "Vuelta a lo Esencial: ¿Qué es la inversión directa?" En *Finanzas & Desarrollo FMI*: 34-35. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2015/09/pdf/basics.pdf>. Consulta: Febrero 25, 2021.
- Ganuzá, Juan-José. 2012. "La responsabilidad social corporativa y el bienestar social. Cómo promover estrategias empresariales socialmente responsables" En *Els Opuscles del CREI* (30): 1-31. Consulta: Enero 15, 2021.

- Gavin, Matt. 2021. "5 Examples Of Corporate Social Responsibility That Were Successful". *Harvard Business School Online's Business Insights Blog*. <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-examples>. Consulta: Abril 27, 2021.
- Globe Newswire. 2020. "Nasdaq Named to Dow Jones Sustainability Index for the Fifth Consecutive Year". <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/11/20/2130995/0/en/Nasdaq-Named-to-Dow-Jones-Sustainability-Index-for-the-Fifth-Consecutive-Year.html>. Consulta: Mayo 06, 2021.
- Gutierrez-Huerter, Gabriela et al. 2020. "Micro-processes of translation in the transfer of practices from MNE headquarters to foreign subsidiaries: The role of subsidiary translators" En *Journal of International Business Studies; Academy of International Business* 51 (3): 389-413. <https://link-springer-com.sire.ub.edu/content/pdf/10.1057/s41267-019-00234-8.pdf>. Consulta: Febrero 10, 2021.
- Hinojosa, Luis Manuel. 2005. "Globalización y soberanía de los Estados" En *Revista Electrónica de Estudios Internacionales*: 1-14. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1302919.pdf> Consulta: Enero 07, 2021.
- Humble, John. 1973. *Social Responsibility Audit, A Management tool for survival*. London: Foundation for Business Responsibilities.
- Inclán Juárez, Verónica. 2018. "Estrategia Corporativa. Casos Renault y Volkswagen". Trabajo de Grado. Universidad de León. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/13928/ruesca-fce.pdf. Consulta: Mayo 01, 2021.
- International Organization for Standardization (ISO). 2010. "ISO 26000:2010(es) Guía de responsabilidad social". <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>. Consulta: Febrero 15, 2021.
- International Organization for Standardization (ISO). 2021. "About us: What we do". <https://www.iso.org/what-we-do.html>. Consulta: Febrero 15, 2021.
- J.L.M. 2021. "Iberdrola, única compañía española entre las más éticas del mundo según la lista Ethisphere". *Soziable.es*. <https://www.soziable.es/gestion-etica/ethisphere-2019>. Consulta: Abril 27, 2021.

- Kim, Irene Anna. 2020. “How Toms went from a \$625 million company to being taken over by its creditors”. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/rise-and-fall-of-toms-shoes-blake-mycoskie-bain-capital-2020-3>. Consulta: Abril 27, 2021.
- King Mantilla, Katiuska. 2020. *Caracterización de las empresas multinacionales en el marco de los flujos financieros ilícitos*. Hegoa, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional.
- La Cátedra. s/f. *La responsabilidad social corporativa*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Lise Kingo. s/f. “El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales”. *Organización de las Naciones Unidas*. <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAscueda-de-soluciones-para-retos-globales#:~:text=El%20Pacto%20Mundial%20de%20las,forma%20que%20avancen%20los%20objetivos>. Consulta: Febrero 15, 2021.
- Mapfre. 2020. “¿Qué es el Dow Jones Sustainability Index y qué mide?”. <https://noticias.mapfre.com/que-es-dow-jones-sustainability-index-que-mide/#:~:text=El%20Dow%20Jones%20Sustainability%20Index%2C%20m%C3%A1s%20conocido%20por%20sus%20siglas,empresas%20que%20cotizan%20en%20Bolsa>. Consulta: Marzo 02, 2021.
- Mapfre. 2021. “Los ODS, claves en las políticas de RSC de las empresas” <https://noticias.mapfre.com/ods-claves-politicas-rsc-empresas/>. Consulta: Marzo 02, 2021.
- Martínez Moix, Manuel. 1972. “Empresas multinacionales y opinión pública” En *Revista Española De La Opinión Pública* (29): 147-182. doi:10.2307/40181808. Consulta: Marzo 02, 2021.
- Mau, Dhani. 2019. “Toms Shifts Away From One for One, the Giving Model it Originated”. *Yahoo! Finance*. <https://www.yahoo.com/lifestyle/toms-abandons-one-one-giving-140000085.html>. Consulta: Abril 27, 2021.
- Molano, Giovanni. 2007. “El interregionalismo y sus límites” En *Estudios Internacionales* 158: 9-27. <https://eulacfoundation.org/es/system/files/El%20interregionalismo%20y%20sus%20l%C3%ADmites.pdf>. Consulta: Febrero 02, 2021.

- Mollo, Melanie Giselle. 2014. "Caso Starbucks Coffee Company". Trabajo de Grado. Universidad de San Andrés. <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/10836>. Consulta: Mayo 06, 2021.
- Naciones Unidas, Asamblea General. "Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Informe del Secretario General", A/42/427 (04 de agosto de 1987) http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf Consulta: Abril 29, 2021.
- Navarro García, Fernando. 2008. *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Neumann, Raul. 2007. "Las empresas multinacionales en la globalización. Relaciones con los Estados" en *Estudios Internacionales* 40 (158): 59-99. <http://www.jstor.org/stable/41391943>. Consulta: Enero 17, 2021.
- Núñez, Georgina. 2003. "La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible". *Naciones Unidas*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5779/S0310754_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Consulta: Marzo 02, 2021.
- OCDE. 2013. *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202436-es>. Consulta: Diciembre 29, 2021.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). 2021. "Los Objetivos de Desarrollo Sostenible" <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Peña Gutierrez, Dorleta. s/f. "Responsabilidad Social Corporativa". *OMAL*. <https://omal.info/spip.php?article4816>. Consulta: Marzo 11, 2021.
- Perdiguero, Tomás y García Reche, Andrés. *La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial*. Valencia: Universitat de Valencia.
- Pla Barber, José y León Darder, Fidel. 2004. *Dirección de Empresas Internacionales*. Pearson Educación: Madrid.

- Pla Barber, José y León Darder, Fidel. 2004. “La dinámica de la competencia internacional hacia la empresa transnacional” En *Universia Business Review*: 84-101. <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/501>. Consulta: Marzo 01, 2021.
- Ruesca, Martina. 2019. “Responsabilidad Social como Estrategia Gerencial”. Trabajo de Grado. Universidad Nacional de Cuyo. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/13928/ruesca-fce.pdf. Consulta: Mayo 01, 2021.
- Satorras Fioretti, Rosa Maria. 2008. *Responsabilidad social corporativa. La nueva conciencia de las empresas y entidades*. J.M. Bosch Editor.
- Soundararajan, Vivek et al. 2018 . “Beyond brokering: Sourcing agents, boundary work and working conditions in global supply chains” En *Human Relations* 71 (4): 481-509. doi:10.1177/0018726716684200. Consulta: Marzo 11, 2021.
- Starbucks. 2019. “Our heritage”. <https://www.starbucks.es/about-us/our-heritage>. Consulta: Abril 27, 2021.
- Starbucks Coffee Company. 2021. “UN Global Compact”. <https://www.starbucks.com/responsibility/learn-more/un-global-compact>. Consulta: Mayo 06, 2021.
- Starbucks Corporation. 2021. “Our Starbucks Mission Statement”. <https://www.starbucks.ca/about-us%2Fcompany-information%2Fmission-statement#:~:text=Our%20Starbucks%20Mission%20Statement,one%20neighborhood%20at%20a%20time>. Consulta: Mayo 06, 2021.
- Stiglitz, Joseph. 1983. *Futures Markets and Risk: A General Equilibrium Approach*. Basil Blackwell, Oxford, 1983.
- Surroca, Jordi et al. 2012. “Stakeholder Pressure on MNEs and the Transfer of Socially Irresponsible Practices to Subsidiaries” En *Academy of Management Journal* 56 (2): 339-365. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0962>. Consulta: Marzo 11, 2021.
- S&P Global. 2020. “DJSI/CSA Annual Review 2020”. <https://www.spglobal.com/esg/csa/djsi-csa-annual-review-2020>. Consulta: Abril 27, 2021.

Tascón López, Rodrigo. 2008. *Aspectos Jurídico-laborales de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Centro de Estudios Financieros (CEF).

United Nations. s/f. “Our participants”. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/10041-Volkswagen-AG>. Consulta: Mayo 02, 2021.

Villarreal Larrinaga, Oskar. 2005. “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea” En *Revista Management Letters: Cuadernos de Gestión* 5(2): 55-73. <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/524>. Consulta: Enero 07, 2021.

Volkswagen. 2021. “Company History”. <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/history-3693>. Consulta: Mayo 02, 2021.

Volkswagen Group News. 2021. “Volkswagen Group is officially reinstated as a participant of the UN Global Compact”. <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/volkswagen-group-is-officially-reinstated-as-a-participant-of-the-un-global-compact-6826>. Consulta: Mayo 02, 2021.