

Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Nº 17  
Diciembre de 2012

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO

**Andreu Peiró Barra**

Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo



Cuaderno Nº 17 - Diciembre de 2012

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO

El autor desea expresar su agradecimiento  
al Profesor Antonio Argandoña,  
sin cuya contribución este cuaderno no  
hubiera sido posible.



# Índice

1.	INTRODUCCIÓN	7
2.	La contribución al desarrollo	8
2.1.	La importancia del desarrollo	8
2.2.	La implicación de las instituciones	10
3.	El papel de las empresas	13
3.1.	La actividad central de la empresa	13
3.2.	La inversión social	15
3.3.	Aproximaciones híbridas	15
4.	La visión crítica	17
4.1.	La influencia de los Gobiernos	17
4.2.	La relación con las ONG	18
4.3.	Consecuencias de las malas prácticas	19
5.	Conclusiones	21
6.	Referencias	22
7.	Literatura complementaria	23

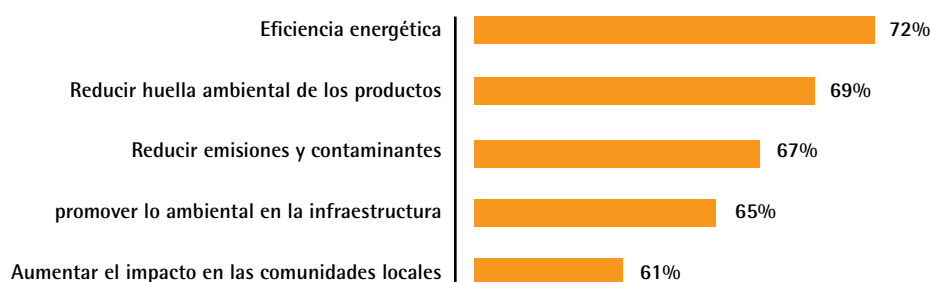


# 1. INTRODUCCIÓN

El mundo en el que vivimos se encuentra en un cambio constante, ya sea a nivel medioambiental, social o económico. En paralelo a esta evolución, se ha ido transformando la forma de pensar y hacer de las empresas, Gobiernos y otras instituciones, ganando cada vez más conciencia de la responsabilidad de cada uno de esos actores en el rumbo de la sociedad. De hecho, las siglas RSE hablan de la Responsabilidad Social de la Empresa, pero tal compromiso debe ser también adquirido por los Gobiernos, las ONG, la sociedad civil y las personas que gestionan todas estas esferas.

La RSE es un campo del todo heterogéneo, con múltiples facetas que tratar, y de ahí su participación en la sostenibilidad de los negocios. En el 2010, KPMG y *The Economist* realizaron un estudio en el cual fueron entrevistados 378 directivos de empresas de diversos tamaños en todo el mundo, para conocer qué actividades habían desarrollado sus organizaciones en el campo de la RSE. Las acciones más preponderantes se encontraban en el ámbito medioambiental y, en último lugar, estaban aquellas relacionadas con el aumento del impacto en las comunidades locales, con un 61%.

**Gráfico 1.** Actividades relacionadas con la sostenibilidad (porcentaje de entrevistados que afirman que sus compañías han llevado a cabo dichas acciones en los últimos 12 meses)



Fuente: KPMG en cooperación con The Economist Intelligence Unit, 2010.

A pesar de la posición obtenida en el *ranking*, resulta claro que la contribución a las comunidades locales es una de las actividades con más iniciativas en las áreas de RSE de las empresas españolas, ya sean dirigidas a los derechos humanos –como hace la petrolera Repsol<sup>1</sup>–, a la inserción laboral de colectivos con alto riesgo de exclusión social –caso de Endesa<sup>2</sup>–, o a la educación –como el programa Proniño de Telefónica<sup>3</sup>–. Todas ellas tienen en común que quieren aportar su grano de arena para ayudar a evolucionar a las sociedades con las que se relacionan en cada una de sus etapas de su cadena de valor.

Pero, ¿por qué deben contribuir las empresas al desarrollo de los países en los que trabajan? ¿Cuáles son sus beneficios potenciales y las consecuencias de no hacerlo? ¿Qué rol puede tener la RSE en este reto? ¿Son compatibles las actividades de RSE con los objetivos básicos del crecimiento? Todas estas preguntas y otras muchas se intentarán resolver en este Cuaderno, exponiendo qué es el desarrollo, cómo se puede promover, qué papeles deben desempeñar los actores implicados (empresas, instituciones, sociedad y ONG) en el proceso y qué puede pasar si una empresa, en lugar de querer contribuir al desarrollo, decide jugar con otras reglas del juego, sobre todo en los países en vías de desarrollo.

<sup>1</sup> [http://www.repsol.com/es\\_es/corporacion/responsabilidad-corporativa/derechos\\_humanos/](http://www.repsol.com/es_es/corporacion/responsabilidad-corporativa/derechos_humanos/)

<sup>2</sup> <http://www.europapress.es/nacional/noticia-rsc-endesa-firma-acuerdo-fundacion-cnse-fomentar-integracion-personas-discapacidad-20120813123850.html>

<sup>3</sup> [http://www.fundacion.telefonica.com/es/que\\_hacemos/acceso/infancia/](http://www.fundacion.telefonica.com/es/que_hacemos/acceso/infancia/)

Las siglas RSE hablan de la Responsabilidad Social de la Empresa, pero tal compromiso debe ser también adquirido por los Gobiernos, las ONG, la sociedad civil y las personas que gestionan todas estas esferas.

La pobreza, el hambre, las injusticias, las discriminaciones y la desigualdad son algunas de las muchas manifestaciones, a nivel mundial, que muestran que el sistema actual necesita madurar aún más.

El rol del mundo empresarial es progresivamente más preponderante en la solución de cuestiones que afectan a las condiciones de vida de las personas, debido a su poder económico, social y político, los cuales conllevan la asunción de una serie de responsabilidades que no se reducen únicamente a la óptima gestión económica y financiera de sus actividades.

## 2. LA CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO

### 2.1. LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO

Las acepciones que da la Real Academia Española (RAE) a los conceptos «desarrollo» y «desarrollar» son, respectivamente: «Evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida»; «Acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral»; y, dicho de una comunidad humana, «Progresar, crecer económica, social, cultural o políticamente». Existe un consenso bastante sólido respecto a que nuestra sociedad aún está lejos de llegar a su máximo potencial, un ideal que ya planteó Peter Drucker en su análisis de la sociedad poscapitalista. La pobreza, el hambre, las injusticias, las discriminaciones y la desigualdad son algunas de las muchas manifestaciones, a nivel mundial, que muestran que el sistema actual necesita madurar aún más.

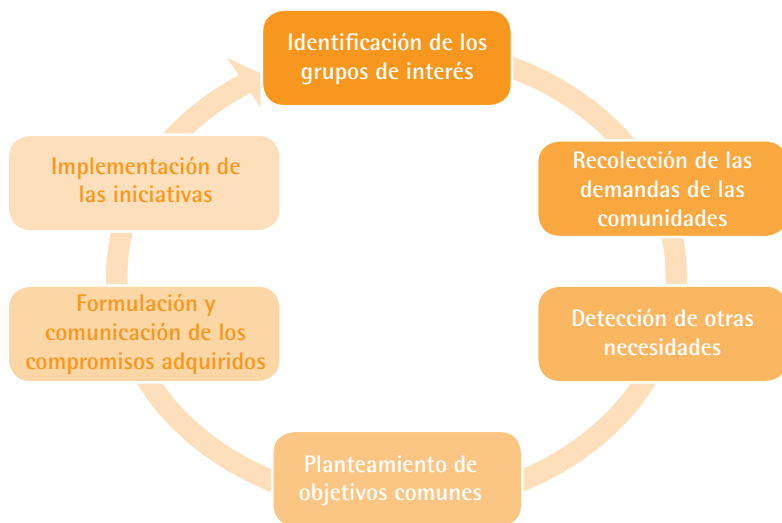
Y, ¿cómo se puede conseguir este avance de forma prolongada? En este punto es cuando aparece el concepto de «desarrollo sostenible», recuperado por la doctora Gro Harlem Brundtland, la que fue primera ministra de Noruega en las décadas de los ochenta y los noventa, en su informe «Our Common Future». En él defiende que este avance se conseguirá siempre y cuando exista sostenibilidad entre los factores económicos, sociales y medioambientales que hagan del desarrollo «un proceso de cambio en el que la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y los cambios institucionales logren la armonía y se mejoren las necesidades y aspiraciones de la humanidad, tanto las actuales como las de generaciones venideras».

Pero, ¿por qué deben las empresas participar en el desarrollo sostenible? En gran parte, por el contexto de globalización que estamos viviendo en los últimos años. En este entorno, todos los actores participantes deben estar comprometidos con ello, sea cual sea su función en la sociedad, y es por ello que las organizaciones son llamadas a la participación en el logro de los retos globales a los que se enfrenta la humanidad. El rol del mundo empresarial es progresivamente más preponderante en la solución de cuestiones que afectan a las condiciones de vida de las personas, debido a su poder económico, social y político, los cuales conllevan la asunción de una serie de responsabilidades que no se reducen únicamente a la óptima gestión económica y financiera de sus actividades.

Siguiendo con esta argumentación, según Porter y Kramer, la empresa participa en el proceso mediante la creación de «valor compartido», producido cuando su actuación genera un avance significativo para la sociedad. Esto se puede hacer por tres vías distintas que se complementan y constituyen un círculo virtuoso: 1) concebir nuevos productos y mercados ante las demandas en materias de sanidad, vivienda, nutrición, ayuda a las personas de la tercera edad y menor impacto ambiental, entre otros; 2) redefinir la productividad en la cadena de valor teniendo en cuenta los criterios sociales (gestión de los recursos naturales, igualdad de oportunidades en el puesto de trabajo, etc.) y la importancia de la supervivencia de sus proveedores locales (facilitándoles recursos de producción, acceso a la financiación o transmisión de conocimientos y tecnología); y 3) construir clústeres locales donde el negocio actúa, fomentando así la competitividad, productividad e innovación de los actores que participan en la contribución al desarrollo de la comunidad local. Concretamente, en este tercer punto se encuentra la importancia de la implicación de todos los *stakeholders* en el proceso: Gobiernos, sociedad civil, empresas, ONG y otras instituciones y asociaciones deben ver la RSE como un puente que conecte el negocio con el desarrollo, tanto económico como humano y medioambiental, de las regiones. Solo a partir de ahí se podrán empezar a discutir los programas más adecuados en términos de su contribución al desarrollo.



Figura 1. El esquema del proceso de la contribución de la RSE al desarrollo



Fuente: Elaboración propia.

Más adelante se proponen algunas opciones para las empresas en su papel de contribuyentes al desarrollo pero, en líneas generales, se puede esbozar un proceso muy generalista para resumir el rol de la RSE en este campo (véase la Figura 1). Se empieza por la identificación de los grupos de interés y el logro de su compromiso con la causa, para así poder analizar las demandas y necesidades de la comunidad y empezar a establecer unos objetivos alrededor de los cuales girarán las iniciativas propuestas. Una vez elaboradas, se comunicarán a todos los interesados y se buscará su plena implicación con las mismas. Finalmente, a través de la implementación de la estrategia elegida, pueden surgir nuevos *stakeholders*, demandas y necesidades que pueden hacer replantearse los objetivos establecidos.

Pero la visión actual de la sociedad posindustrial desde la óptica del desarrollo se asocia, en la práctica, de forma directa y exclusiva, con el crecimiento económico. Es innegable que la mejora de las condiciones económicas ayuda a las sociedades a desarrollarse, pero, como cita el premio nobel de Economía 2001 Joseph Stiglitz, «la perspectiva que debe tener el desarrollo es la de transformación de la sociedad de una manera integral, [...] de un movimiento que cambie relaciones tradicionales y viejas formas de pensar. Por ejemplo, que cambie formas tradicionales de tratar la salud, la educación y los métodos de producción hacia formas modernas que involucren el reconocimiento de que el cambio es posible (uno no tiene que hacer las cosas como se hicieron en el último año o la última generación o durante los últimos cincuenta años). Se trata de aceptar el cambio, pero también de promoverlo». Así que, ¿cómo se puede promover este cambio? La mejor vía para ello es la educación. Ninguna comunidad se va a desarrollar solo por el hecho de conseguir la implicación de las organizaciones en ello, sino que es necesario que sus habitantes decidan participar con la creación de capacidades, cuya base es el proceso educativo. Su rol debe ser el de construir el liderazgo en las comunidades que se encargue de localizar, día a día, las debilidades existentes en la sociedad y facilitar su mejora, a la vez que son capaces de incidir en los otros para que se involucren en hacer lo mismo. Pero, naturalmente, hay también otros enfoques posibles.

**Ninguna comunidad se va a desarrollar solo por el hecho de conseguir la implicación de las organizaciones en ello, sino que es necesario que sus habitantes decidan participar con la creación de capacidades, cuya base es el proceso educativo.**

### Recuadro 1. El proyecto Akassa, de Statoil, en Nigeria

Este proyecto, desarrollado en el estado de Bayelsa, al suroeste de Nigeria, simboliza los positivos beneficios potenciales que puede tener el negocio petrolero. Ya ha sido copiado por otras empresas de la competencia.

El Proyecto Akassa fue creado por Statoil, pero su implementación fue cedida a la ONG ProNatura, la cual tenía una amplia experiencia en el fomento del desarrollo y era capaz de ejecutar el proyecto sin verse influenciada por otras petroleras. Una de las claves de esta iniciativa fue el mantenimiento inalterable de sus prioridades hacia la mejora de las condiciones de la población local, más allá de las presiones externas para el fomento de iniciativas específicas.

ProNatura llevó a cabo una valoración en profundidad de las necesidades de la comunidad a lo largo del tiempo. Su personal fue a vivir a las aldeas y mantuvo largas conversaciones con la población para conocer sus problemas y las causas de los mismos, antes de empezar a diseñar las iniciativas.

El proyecto ayudó a facilitar la introducción de nuevas instituciones, como una fundación al desarrollo o consejos de fomento del desarrollo, así como formación y asesoramiento a la población local.

## 2.2. LA IMPLICACIÓN DE LAS INSTITUCIONES

**El progreso de cualquier comunidad requiere la contribución de todos, tanto de las instituciones públicas como de las privadas.**

Existen visiones que ven la RSE como una vía para rellenar los espacios libres que han aparecido a raíz de la globalización económica. Esto puede explicar alguna de las causas por las cuales instituciones internacionales como el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) buscan mejorar la efectividad de las prácticas de RSE. Además, organizaciones como el Banco Mundial y las Naciones Unidas han reiterado en diversos momentos la necesidad de fomentar la colaboración entre los Gobiernos y las instituciones públicas y privadas de los países, para dar así un fuerte impulso a la RSE.

El progreso de cualquier comunidad requiere la contribución de todos, tanto de las instituciones públicas como de las privadas: empresas que quieran favorecer el desarrollo sostenible no solo mediante su competitividad, sino también manteniendo una actitud responsable; administraciones públicas que trabajen por los intereses del conjunto de la población y que garanticen sus derechos; y, finalmente, que la sociedad cuente con una ciudadanía activa que exija y, al mismo tiempo, respete esos derechos y participe en las iniciativas locales de desarrollo. A estos segundos les corresponden, según la guía *Handbook of national accounting. Integrated Environmental and Economic Accounting 2003* publicada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Comisión Europea (CE), el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y Banco Mundial (BM): obligar, facilitar, colaborar y promocionar.

**Tabla 1.** Funciones del sector público en el fomento de la RSE al desarrollo

Obligar	Facilitar	Colaborar	Promocionar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislar y regular con formas de cumplimiento obligatorio</li> <li>• Inspeccionar el cumplimiento de la ley</li> <li>• Sancionar en los casos oportunos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de una legislación facilitadora de actuaciones</li> <li>• Apoyo financiero</li> <li>• Creación de incentivos</li> <li>• Estímulo de los mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinación de recursos entre empresa y Administración Pública</li> <li>• Papel activo en el diálogo social para el desarrollo de la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implicación de los <i>stakeholders</i></li> <li>• Difusión y reconocimiento de actividades exitosas a la contribución al desarrollo</li> </ul>

Fuente: *Handbook of national accounting. Integrated Environmental and Economic Accounting.*

Con «obligar», estas instituciones internacionales creen que las instancias gubernamentales deben diseñar las pautas que guíen la actuación empresarial dentro del marco legal, por ejemplo, estableciendo estándares mínimos (con el control de cumplimiento de los mismos), exigiendo transparencia en la gestión o legislando en materia laboral, contemplando temas como la igualdad, la conciliación, la inserción de personas con discapacidad, etc.

Por otro lado, también se insta a «facilitar», «colaborar» y «promocionar» acciones que incentiven, posibiliten y difundan actividades y comportamientos socialmente responsables de las organizaciones. Las instituciones públicas pueden implicarse en ello animando al mundo empresarial, aportando fondos para la investigación, ofreciendo formación, poniendo en marcha campañas de concienciación ciudadana, estableciendo un marco fiscal y de financiación favorable a la RSE o promocionando los valores de implicación a la sociedad en todos los niveles de la educación.

**Las instituciones públicas pueden implicarse en ello animando al mundo empresarial, aportando fondos para la investigación, ofreciendo formación, poniendo en marcha campañas de concienciación ciudadana, estableciendo un marco fiscal y de financiación favorable a la RSE o promocionando los valores de implicación a la sociedad en todos los niveles de la educación.**

## Recuadro 2. Las diez ideas de la WBCSD

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, (WBCSD [World Business Council for Sustainable Development]), ha elaborado una lista de diez ideas con la finalidad de orientar a todos los actores implicados en el desarrollo sostenible:

1. Las empresas son parte de la solución al desarrollo sostenible, y este es un medio eficaz, a largo plazo, como estrategia de crecimiento de las empresas.
2. Los negocios no pueden tener éxito en sociedades que fracasan. No hay futuro para el éxito de las organizaciones si las sociedades que las rodean no están funcionando. Los Gobiernos y las empresas deben crear asociaciones para prestar servicios sociales esenciales como la energía, el agua, la atención de la salud y las infraestructuras.
3. La pobreza es un enemigo clave para las sociedades estables. Genera inestabilidad política y económica y supone una gran amenaza para los negocios y para el desarrollo sostenible. Por el contrario, las compañías pueden aumentar el nivel de vida y erradicar la pobreza.
4. El acceso a los mercados por parte de todos favorece el desarrollo sostenible, fomentando los mercados globales abiertos, transparentes y competitivos.
5. El buen gobierno es necesario para hacer que el negocio sea una parte de la solución. Se necesitan marcos de apoyo y reglamentos para crear empresas que contribuyan plenamente al desarrollo sostenible.
6. Las empresas tienen que ganarse su licencia para operar, innovar y crecer. La manera de hacer negocios es crucial para su éxito. La rendición de cuentas, la ética, la transparencia, la responsabilidad social y ambiental y la confianza son requisitos básicos para el éxito empresarial y el desarrollo sostenible.
7. La innovación y el desarrollo de la tecnología son cruciales. Proporcionan soluciones clave para muchos de los problemas que amenazan el desarrollo sostenible. Los negocios siempre han sido, y seguirán siendo, el principal contribuyente al desarrollo tecnológico.
8. La eficiencia ecológica (hacer más con menos) es la esencia de las oportunidades empresariales. Combinar la excelencia operacional, ambiental y económica para proporcionar bienes y servicios con menores impactos externos y mayor calidad de la vida es una estrategia clave de desarrollo sostenible para los negocios.
9. Las empresas no pueden funcionar si los ecosistemas y los servicios que aportan, como el agua, la biodiversidad, los alimentos, las fibras y el clima se degradan.
10. La cooperación está reñida con el enfrentamiento. Los problemas de desarrollo sostenible son enormes y requieren contribuciones de todas las partes: Gobiernos, empresas, sociedad civil y organismos internacionales. La confrontación pone en riesgo las soluciones. En cambio, la cooperación y las asociaciones creativas promueven el desarrollo sostenible.

### 3. EL PAPEL DE LAS EMPRESAS

Es innegable que no le corresponde exclusivamente al sector privado resolver todos los problemas económicos, sociales y medioambientales de un país. Sin embargo, lo que sí puede es conducir sus actividades de tal manera que tengan un impacto positivo en la sociedad, a la vez que puede aumentar sus beneficios, más allá de la evidente generación de riqueza y empleo que supone la implantación de una empresa en una localidad. En algunos casos, esta vía también incluye ofrecer oportunidades para hacer partícipes en el «mercado» a los más desfavorecidos, incidiendo en cierta forma en su destino: el acceso a un trabajo digno y la posibilidad de poder comprar productos y generar ingresos con pequeños emprendimientos son esenciales para conseguir la prosperidad de la comunidad.

El informe de 1996 del International Business Forum, en cooperación con el Banco Mundial y la UNDP (United Nations Development Programme), «Business as Partners in Development», expone los factores por los que el sector privado, y más concretamente su estrategia de RSE, pueden jugar un papel clave en el apoyo a los objetivos de desarrollo. La contribución de las empresas al progreso tiene un destacable crecimiento desde inicios del siglo XXI, pero muchas veces no existe alineamiento entre los objetivos de desarrollo y las políticas de RSE. Aun así, la situación está cambiando y las áreas de responsabilidad social son cada vez más conscientes del impacto que los negocios pueden tener en el desarrollo de la economía, la sociedad y el medioambiente. Muchas de ellas están readaptando su visión hacia un papel más estratégico de las inversiones sociales y las tradicionales actividades de filantropía de algunas sociedades mercantiles.

Las contribuciones de la RSE de las empresas así implicadas difieren entre sí, pero todas tienen en común el apoyo a los objetivos de desarrollo. Esta aportación no solo es directa, como puede ser la movilización de recursos sin ánimo lucrativo, sino que también puede ser indirecta, con medidas como la readaptación del proceso productivo. Todas las organizaciones, en mayor o menor medida, tienen el potencial para cooperar en el avance del bienestar de las comunidades donde operan y para la reducción de la pobreza en las mismas, y para ello pueden moverse, por lo general, a través de tres esferas diferentes que generan impacto e influencia empresarial: la actividad central de la empresa, la inversión social y las denominadas aproximaciones híbridas.

#### 3.1. LA ACTIVIDAD CENTRAL DE LA EMPRESA

La mayor y más sostenible contribución que cualquier organización puede hacer al desarrollo es realizar su actividad principal de una manera beneficiosa, productiva y, sobre todo, responsable, creando lazos, tanto de negocio como con otros actores económicos y *stakeholders*, en las regiones de acogida, haciéndose valer de sus relaciones, actuaciones, decisiones, inversiones y operaciones en su cadena de valor. Uno de sus principales objetivos en RSE debe ser la minimización de cualquier impacto negativo que pueda surgir de la actividad empresarial, manteniendo e, incluso, incrementando, los impactos positivos. Procesos habituales en la industria como la I+D, la producción, la distribución y la fijación de precios pueden contribuir de muchas maneras a los objetivos del desarrollo, siempre y cuando sean llevadas a cabo cumpliendo la ley, gestionando el riesgo y minimizando los impactos social y medioambiental negativos que puedan existir.

La contribución de las empresas al progreso tiene un destacable crecimiento desde inicios del siglo XXI, pero muchas veces no existe alineamiento entre los objetivos de desarrollo y las políticas de RSE. Aun así, la situación está cambiando y las áreas de responsabilidad social son cada vez más conscientes del impacto que los negocios pueden tener en el desarrollo de la economía, la sociedad y el medioambiente.

La mayor y más sostenible contribución que cualquier organización puede hacer al desarrollo es realizar su actividad principal de una manera beneficiosa, productiva y, sobre todo, responsable, creando lazos, tanto de negocio como con otros actores económicos y *stakeholders*, en las regiones de acogida, haciéndose valer de sus relaciones, actuaciones, decisiones, inversiones y operaciones en su cadena de valor.

En pocas palabras, se puede crear valor positivo para las comunidades de acogida de las empresas con medios como los siguientes:

- **Producción de bienes y servicios asequibles:** el negocio puede dar facilidades a la distribución y venta de sus productos y servicios mediante, por ejemplo, el establecimiento de un precio inferior al de mercado o en dosis individuales para abaratar su importe<sup>4</sup>.
- **Creación de empleo de calidad:** uno de los factores de éxito en las estrategias de desarrollo es la creación de empleo y la constitución de nuevas empresas que contribuyan a ello. El trabajo es clave para la cohesión social, ya que el desempleo provoca insatisfacción y preocupación.
- **Generación de rentas y beneficios:** la ayuda financiera puede ser muy importante, pero por sí sola no es suficiente ni sostenible a largo plazo. El objetivo a alcanzar es crear unos mecanismos de generación de rentas y beneficios para la comunidad que permitan ayudar a la población a salir de la pobreza y la marginación, a la vez que se elimina la dependencia a las ayudas de los Gobiernos o de las instituciones de cooperación.
- **Desarrollo de los recursos humanos:** la llamada Responsabilidad Social Interna<sup>5</sup> (RSI) surge, entre otros motivos, para proteger la calidad del empleo (antes considerada competencia exclusiva del derecho laboral) y garantizar unas condiciones laborales dignas (no discriminación, erradicación del trabajo infantil y forzado, salud y seguridad laboral, libertad de asociación, remuneración justa, desarrollo profesional, jornada laboral, etc.).
- **Creación de lazos con negocios locales:** las empresas necesitan buscar alianzas estratégicas con socios locales que ya tengan el *know-how* y la experiencia de trabajar en la región si quieren superar algunos de los obstáculos que se le presentan para afrontar el contexto social de la zona.
- **Divulgación de estándares de negocio responsables:** para conseguir muchos de los hitos propuestos se requiere un modelo de negocio innovador que se centre en desarrollar el potencial de los segmentos en desventaja, para así poder convertirlos en potenciales consumidores y socios empresariales. Mejorar las oportunidades de las personas de la comunidad tiene un efecto positivo en el desarrollo de nuevos mercados, la construcción de una fuerza laboral formada mediante la educación y la formación, y el aseguramiento de la presencia de una base de pequeños proveedores y distribuidores.
- **Apoyo tecnológico y transferencia de tecnología:** crear lazos más fuertes entre las empresas y las comunidades es crítico para que funcionen las iniciativas productivas empresariales. Así, la aportación de conocimientos y destrezas tecnológicas a las pequeñas y medianas empresas locales es necesaria para que puedan ser socios estratégicos de confianza, capaces de cumplir con los estándares de entrega y calidad requeridos.
- **Creación de infraestructuras físicas e institucionales:** si bien es cierto que en muchas ocasiones ciertos servicios e infraestructuras deberían ser proveídos por los Estados y, por lo tanto, no deberían ser responsabilidad de las empresas, a veces esto no es posible. Por ejemplo, si las organizaciones quieren una población educada, sana y con ingresos dignos, no tendrán más remedio que contribuir activamente para conseguirlo, aunque con ello no se quiere decir que cubrir las deficiencias de la Administración Pública sea siempre responsabilidad del mundo empresarial. En este sentido, la RSE en países en vías de desarrollo adquiere un carácter diferente a la llevada a cabo en los países desarrollados.

<sup>4</sup> El ejemplo de Unilever: <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-unilever-prepara-vuelta-pobreza-europa-20120827122741.html>

## 3.2. INVERSIÓN SOCIAL

La contribución de la empresa en una comunidad puede ir más allá de las transferencias monetarias. Las organizaciones pueden movilizar sus competencias distintivas y recursos lo mismo que sus productos, sus habilidades y las personas que trabajan en las mismas, para ayudar a las comunidades y fortalecerlas mediante el apoyo a proyectos de desarrollo (por ejemplo, en los campos de la educación, la integración, el medioambiente, la salud y la nutrición, entre otros) o a la transmisión de capacidades directivas, técnicas, financieras y de gobierno para los líderes de las comunidades, sus emprendedores y gente especializada en áreas que fomenten el crecimiento de la zona en concreto. De ahí el nombre de «inversión», porque expresa la motivación de sentar las bases para el desarrollo y su papel estratégico de no responder solo a las necesidades, sino de un acompañamiento continuo que asegure el éxito.

Según J.G. Frynas, en su *paper* «The false developmental promise of corporate social responsibility: evidence from multinational oil companies», la presión externa no es el único impulsor de la inversión social. Hay otros factores que también influyen en esta decisión, como son la obtención de ventajas competitivas, el mantenimiento de un clima laboral estable, la gestión de las percepciones externas y el mantenimiento de la moral de los trabajadores.

Hay muchas maneras de invertir de una forma socialmente responsable. Por ejemplo, contribuyendo al fomento, por parte de las empresas existentes, del emprendimiento social<sup>6</sup> en un rol de *business angel* o con la transmisión de conocimientos y formación. Esta tipología del emprendimiento surge de una evolución de las actuales empresas de la economía social (como las cooperativas o las sociedades laborales) y se fundamenta en la motivación de nuevos o actuales empresarios por resolver un problema social a través de alguna forma societaria mercantil que obtenga resultados económicos satisfactorios para garantizar su futuro. Por otro lado, cabe también la concesión de microcréditos, pequeños préstamos otorgados a personas sin recursos, que posibilitan que puedan financiar proyectos por su cuenta, haciéndoles crecer mediante la reinversión de los beneficios.

Lo que se pretende demostrar con los ejemplos anteriores es que hay muchas formas de ayudar a la sociedad que van más allá del pago de una cantidad de dinero, y se considera una inversión porque la empresa puede obtener un beneficio a largo plazo, convirtiendo, por ejemplo, a esas personas en socios estratégicos, ya sea en el papel de proveedor o de cliente, entre otros.

## 3.3. APROXIMACIONES HÍBRIDAS

Un ejemplo mixto del apartado 3.1, que combina la actividad principal con la inversión social, es el de las llamadas «Cadenas híbridas de valor» (CHV). Según define su creador, Bill Drayton, de Ashoka, «las CHV están al servicio de los mercados con rentas más bajas para mejorar su eficiencia e impacto social, una nueva generación de acuerdos que comercialmente liga los negocios y las principales asociaciones ciudadanas de la zona». Así, este novedoso modelo permite a una organización hacer una inversión con retorno económico y social, trabajando con instituciones de la sociedad civil. El papel de estas asociaciones es el de ofrecer sus principales competencias distintivas, como son la capacidad técnica y el mayor entendimiento de las comunidades.

Las organizaciones pueden movilizar sus competencias distintivas y recursos lo mismo que sus productos, sus habilidades y las personas que trabajan en las mismas, para ayudar a las comunidades y fortalecerlas mediante el apoyo a proyectos de desarrollo, o a la transmisión de capacidades directivas, técnicas, financieras y de gobierno para los líderes de las comunidades, sus emprendedores y gente especializada en áreas que fomenten el crecimiento de la zona.

Hay muchas formas de ayudar a la sociedad que van más allá del pago de una cantidad de dinero, y se considera una inversión porque la empresa puede obtener un beneficio a largo plazo.

<sup>5</sup> Tratado en anteriores cuadernos (núm. 16): «La responsabilidad social interna»

<sup>6</sup> Tratado en un Cuaderno anterior (núm. 13): «Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social».

### Recuadro 3. De la filantropía al desarrollo sostenible

Hace muchos años que la petrolera Shell presta atención a las comunidades del delta del Níger, al sur de Nigeria. Sus programas de desarrollo datan de los años sesenta y surgieron con el fin de ayudar a una región afectada negativamente por su actividad debido a la contaminación del agua y del aire.

Ante la incapacidad del Gobierno nigeriano de implementar soluciones sostenibles para atacar la pobreza de la población (debido, generalmente, a la corrupción, la inexperiencia y el nulo compromiso de las administraciones públicas), Shell se encargó de la asistencia a la comunidad, basándose en la filantropía corporativa<sup>2</sup>, construyendo carreteras, hospitales, escuelas, sistemas de saneamiento y otras infraestructuras. Con esta estrategia, Shell ponía énfasis en ofrecer bienes materiales más que al apoyo a programas de desarrollo sostenible a largo plazo. Las iniciativas consistían más en proyectos *ad hoc* que en planes coordinados y consensuados. Sin embargo, el resultado obtenido fue que los habitantes de la comunidad percibieron que tenían un papel de «víctimas» en vez de verse como «actores» del proceso de desarrollo, y los grupos de interés veían esta política de Shell como una forma de pago por el uso del medioambiente y de los recursos naturales.

La empresa se dio cuenta de esto y decidió dar un giro a su enfoque, pasando de la asistencia a la comunidad al desarrollo de la misma, siguiendo al pie de la letra la expresión popular «Dar una caña y enseñar a pescar» antes de «dar solo un pescado». Así, Shell ayudó a la mejora del capital social de la región mediante la transmisión de conocimientos y habilidades. También asumió el papel de promotor de las relaciones entre *stakeholders*, consiguiendo atraer inversión directa extranjera y la introducción de empresas en el delta del Níger.

A diferencia de las tradicionales relaciones de la RSE, las CHV tienen un enfoque comercial, en el sentido de que cada parte recibe un beneficio económico acorde con su rol y una contraprestación en el acuerdo. Por ello, este modelo suele ser usado para llevar a cabo proyectos que no cumplen estrictamente con los ratios comerciales de las organizaciones, pero que sí tienen el potencial para convertirse en actividades económicamente viables a largo plazo, presentando su implantación como una manera de cubrir una necesidad social o fomentar el desarrollo.

Ligado a esta «aproximación híbrida», aparece otro concepto creado por Jed Emerson, la «inversión en valor mixto», que describe las estrategias en inversiones e instrumentos privados que explícitamente incluyen factores de carácter social o medioambiental, dentro de las decisiones de inversión. En el informe «Private Investment for Social Goals: Building the Blended Value Capital Market» publicado en 2005 por la International Finance Corporation del BM, se indica que «los retornos financieros de las inversiones en valor mixto se deben ajustar a los índices de mercado ajustados al riesgo, e incluso situarse por debajo de estos. Estos tipos de inversión ocupan un espacio entre la filantropía, campo en el que no se espera un retorno financiero, y las inversiones puramente financieras, donde las consideraciones sociales no son un factor y el beneficio financiero debe ser maximizado».



## 4. LA VISIÓN CRÍTICA

No todo son facilidades y buenas prácticas en la contribución de la RSE al desarrollo. Existen quejas sobre las condiciones sociales y medioambientales en las que algunas empresas ejercen su actividad. Es necesaria una perspectiva más crítica para entender qué puede y debe significar la RSE para evitar la pobreza y la marginalidad existente en algunas naciones. La contribución a la mejora de las comunidades va más allá del crecimiento económico, a pesar que sea la vertiente más valorada por los Gobiernos locales. La lucha contra algunas enfermedades, la reducción de la pobreza o la mejora de las condiciones del capital humano son aspectos que cada vez son y deben ser aún más tenidos en cuenta.

### 4.1. LA INFLUENCIA DE LOS GOBIERNOS

La implantación de una sociedad empresarial en un territorio requiere, en primer lugar, dialogar con las autoridades locales para obtener las licencias necesarias para operar. Por ello, involucrar al entorno social y favorecer el desarrollo generará una relación positiva y de confianza entre empresa y sociedad que puede ser clave para conseguir el respaldo gubernamental para superar trámites burocráticos o en caso de dificultades.

La contribución a la mejora de las comunidades va más allá del crecimiento económico, a pesar que sea la vertiente más valorada por los Gobiernos locales. La lucha contra algunas enfermedades, la reducción de la pobreza o la mejora de las condiciones del capital humano son aspectos que cada vez son y deben ser aún más tenidos en cuenta.

#### Recuadro 4. Seeing is believing («Ver para creer»)

Con este ingenioso nombre, el Standard Chartered Bank ha fijado el objetivo de recaudar 100 millones de dólares antes del 2020 para ayudar a eliminar la discapacidad visual y los casos de ceguera evitables en países emergentes. Para ello, se ha asociado con empresas pioneras en atención oftálmica y ONG que compartan la misma misión en las comunidades empobrecidas de Asia, África y Oriente Medio.

La elección de este compromiso se debe a que «la gente con pocos recursos, que deben tomar decisiones difíciles sobre la distribución de sus gastos, muy pocas veces repara en prestar la atención que el cuidado de los ojos requiere». La empresa argumenta que el 80% de los casos de ceguera son evitables y que el 60% de los niños mueren antes de un año al quedar ciegos. Por ello, todo el dinero recaudado por esta causa será entregado a 35 proyectos de atención oftálmica a nivel mundial, entre ellos 5 grandes proyectos que se centran en la ceguera infantil.

La implicación del banco con este programa es plena, ofreciendo la misma cantidad que cada donante hace al programa y trabajando conjuntamente con la Agencia Internacional para la Prevención de la Ceguera (IAPB, por sus siglas en inglés).

En su espacio web, [seeingisbelieving.org](http://seeingisbelieving.org), se puede hacer un seguimiento actualizado de los fondos obtenidos hasta la fecha.

Queda clara la importancia del diálogo constante con los Gobiernos, sobre todo en países en vías de desarrollo, si se quiere diseñar una agenda de actividades de contribución al desarrollo a largo plazo, la cual requiere de cierta estabilidad política.

El formato de intervención de los Gobiernos para fomentar la contribución al desarrollo de las empresas es muy diverso entre países, pasando de posiciones inamovibles a naciones que ofrecen normas claras e incentivos fiscales. Queda clara la importancia del diálogo constante con los Gobiernos, sobre todo en países en vías de desarrollo, si se quiere diseñar una agenda de actividades de contribución al desarrollo a largo plazo, la cual requiere de cierta estabilidad política en sitios donde existen riesgos como las expropiaciones, la no convertibilidad de la moneda, la restricción de transferencias, la existencia de terrorismo y disturbios civiles y los incumplimientos de contratos, factores que desaniman a las organizaciones a invertir de una forma socialmente responsable. De ahí que el diálogo con los Gobiernos sea un proceso clave en la decisión de las empresas de implicarse con las comunidades en las que operan. La existencia de una Administración Pública con criterios fundamentados en el compromiso con la responsabilidad social del sector privado fomentará la implicación de las mismas en la cohesión social y mejora del bienestar que buscan todos los Estados. En el lado contrario, los países con Gobiernos que tienen poco o nulo interés en la participación de las empresas en la vida pública y/o con altos niveles de corrupción, órganos judiciales débiles o inestabilidad política, tendrán más dificultad para exponer los beneficios de implicar a las organizaciones nacionales e internacionales en acciones en pro de la población local.

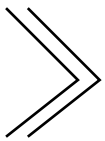
#### 4.2. RELACIÓN CON LAS ONG

El fomento del desarrollo promovido por las empresas requiere, cada vez más, el establecimiento de una relación de colaboración estrecha con organizaciones no gubernamentales (ONG), que disponen del conocimiento sobre la zona y, consecuentemente, sobre las necesidades más urgentes para conseguir unos estándares de vida dignos.

Para poner en contexto la evolución de las relaciones entre estas dos partes, es relevante el análisis analítico realizado en el 2001 por el profesor James Austin, de la Harvard Business School, en su estudio «Connecting with Non-profits». En su modelo «Cross-Sector Collaboration Continuum» establece tres tipos y etapas de la relación:

- **Etapa filantrópica:** es el tipo de cooperación más común entre empresas y ONG. Habitualmente consiste en donaciones de dinero o bienes, de carácter periódico, en respuesta a las peticiones de las organizaciones sin ánimo de lucro. El nivel de compromiso, a estas alturas, se puede clasificar como bajo, simple y no estratégico, ya que la implicación es más a nivel de caridad que de sentimiento compartido. Aun así, es percibido por el mercado como que la organización reconoce tener cierta responsabilidad.
- **Etapa de transición:** con el tiempo, ha aumentado exponencialmente el número de empresas y ONG que han migrado a esta segunda fase, en la cual la interacción tiende a focalizarse en proyectos específicos de valor añadido para todas las partes. Se produce el despliegue de las competencias centrales de las empresas y se diseñan misiones y estrategias conjuntas, llegando más allá de la simple transferencia de fondos. En esta etapa de incluyen actividades como el patrocinio de eventos o el voluntariado corporativo, entre otros.
- **Etapa de integración:** es la meta del camino natural emprendido por las empresas que han llegado a la fase de transición. La alianza entre empresa y ONG se ha convertido en estratégicamente clave con la sincronización de objetivos y la compatibilidad de valores, pasando a ser una *joint-venture* parecida a las establecidas en el mundo empresarial. La interacción entre las partes es muy frecuente y cada vez son más las actividades realizadas conjuntamente. En ocasiones, también se constituyen entidades para que sean las encargadas de ejecutar los acuerdos adoptados.

**Tabla 2:** Resumen del modelo «Cross-Sector Collaboration Continuum»

	Filantropía	Transición	Integración
Nivel de compromiso	Bajo		Alto
Importancia de la misión	Perimetral		Central
Magnitud de los recursos destinados	Pequeña		Grande
Escala de las actividades	Baja		Amplia
Nivel de interacción	Poco frecuente		Intensa
Complejidad de la gestión	Simple		Compleja
Valor estratégico	Menor		Mayor

Fuente: J. Austin (2000): «The Collaboration Challenge».

Es importante tener en cuenta que la progresión entre fases no es automática, sino que es el resultado de decisiones y acciones explícitas y sólidas. Además, la marcha atrás o salida en este camino siempre es posible, cuando las condiciones anteriores no existen o se relegan a un segundo plano.

Este modelo nos sirve como orientación para establecer un camino a las organizaciones en su propósito de establecer una colaboración estrecha con las ONG. Esto no quiere decir que se deba alcanzar siempre un nivel de integración pleno, ya que es la empresa la que debe determinar qué socio le puede ayudar para llevar a cabo su visión de la acción para el desarrollo. Por ejemplo, dentro de las distintas colaboraciones de un negocio con varias instituciones sin ánimo de lucro, puede ser que existan unas cuantas con contratos de «obligaciones filantrópicas», con un nivel de implicación más bajo que con otras que la empresa considera que enfocan sus actividades a funciones más esenciales.

### 4.3. CONSECUENCIAS DE LAS MALAS PRÁCTICAS

La incidencia de las empresas en la evolución de su entorno puede ser positiva, neutra o negativa. En el mundo de la economía, a esto se lo denomina «externalidad» (actividades que afectan a otros grupos para mejorar o para empeorar, sin que estos paguen o sean compensados por ello). A lo largo de este Cuaderno hemos podido ver los beneficios que aporta la contribución de las organizaciones al desarrollo de la sociedad, pero no por ello debemos dejar de lado que también se puede hacer mal y no contribuir al crecimiento sostenible y social.

El origen de la RSE deriva de la concienciación de las empresas acerca de su impacto en la sociedad, y supone avanzar hacia la total eliminación de las externalidades negativas, tarea compleja dados los entornos económicos y sociales con y en los que las empresas desarrollan sus actividades. *El Libro Verde para el fomento de un marco europeo para la RSE* cita que «la responsabilidad de las empresas abarca también la integración de las empresas en su entorno local, ya sea a nivel europeo o mundial. Las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se insertan [...]. La reputación de una empresa en su lugar de ubicación y su imagen como empresario y productor (y también como agente de la vida local) influye, sin duda, en su competitividad». En otras palabras, las organizaciones deben saber gestionar su relación con la sociedad y el avance de la misma ya que, de no ser así, está en juego su reputación y su competitividad a largo plazo.

**Es la empresa la que debe determinar qué socio le puede ayudar para llevar a cabo su visión de la acción para el desarrollo.**

**Las organizaciones deben saber gestionar su relación con la sociedad y el avance de la misma ya que, de no ser así, está en juego su reputación y su competitividad a largo plazo.**

**Ir en contra, ya sea consciente o inconscientemente, de la evolución de la comunidad y aprovecharse de sus debilidades actuales, al final acaba repercutiendo en los resultados de la empresa.**

Ligado a la idea anterior, el ir en contra, ya sea consciente o inconscientemente, de la evolución de la comunidad y aprovecharse de sus debilidades actuales, al final acaba repercutiendo en los resultados de la empresa. Este aspecto se ve, sobre todo, en los casos de impacto en el medioambiente (contaminación del aire o del agua, explotación desmedida de los recursos naturales, etc.) y en los derechos humanos. Conocido es ya el trabajo forzoso, con millones de personas trabajando en empleos precarios o marginales, con una alta exposición a accidentes y enfermedades laborales. La información sobre estos temas tiene una alta sensibilidad e impacto en la movilización de consumidores, y son muchas las redes que existen para dar cuenta de empresas que no actúan con un comportamiento responsable, ya sean ellas mismas o alguna de las partes de su cadena productiva (por ejemplo, sus proveedores). Entre los casos con más repercusión se pueden encontrar los de trabajo infantil para Nike en Tailandia e Indonesia<sup>7</sup>, explotación laboral en la fabricación de productos Apple en China<sup>8</sup> o de esclavitud de Inditex en Brasil<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> [http://elpais.com/diario/1996/06/07/sociedad/834098402\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1996/06/07/sociedad/834098402_850215.html)

<sup>8</sup> [http://www.cadenaser.com/sociedad/articulo/viaje-explotacion-laboral-apple/csrsrpor/20120220csrsrSOC\\_5/Tes](http://www.cadenaser.com/sociedad/articulo/viaje-explotacion-laboral-apple/csrsrpor/20120220csrsrSOC_5/Tes)

<sup>9</sup> <http://www.lavanguardia.com/20110818/54201597972/brasil-expedienta-a-zara-por-un-escandalo-de-esclavitud-en-sao-paulo.html>

## 5. CONCLUSIONES

Como se ha podido comprobar a lo largo de este Cuaderno, son muchos los interrogantes que existen en este campo de la RSE. Hemos podido ver cuál es el encaje de la RSE en el desarrollo de las sociedades donde la organización se encuentra presente, que va mucho más allá del crecimiento económico para alcanzar un conjunto más amplio de objetivos, que tengan en cuenta la calidad de vida de las personas, es decir, un crecimiento sostenible, y que encuentre soluciones a la desigualdad, la pobreza y el desempleo, entre otros problemas.

La contribución al desarrollo de las empresas utilizando sus políticas de RSE debe ir más allá de una simple visión «paternalista» de su rol en la sociedad mediante esfuerzos filantrópicos, sin tener en cuenta los mecanismos de generación de ingresos a medio y largo plazo que generen un desarrollo de forma sostenible. Se debe mirar más allá y avanzar en el apoyo a acciones que generen oportunidades económicas y de mejora del bienestar de la población local, en vez de la dependencia a donaciones puntuales que, muchas veces, lo que conllevan es un desarrollo efímero. Aquí es donde incide la importancia de la inversión social, mediante la concesión de formación y microcréditos, entre muchas otras formas, para construir una relación estable, basada en la confianza y de larga duración con empresas y emprendedores locales que fomenten el liderazgo y el empleo.

En pocas palabras, las empresas que actúan responsablemente en el desarrollo de las comunidades son aquellas que dejan de ser actores pasivos para entrar en el juego con las reglas existentes como actores activos y comprometidos, es decir, pasando de una mentalidad de «paliar el daño» a otra de «crear valor compartido». Para conseguirlo, las empresas necesitan ponerse de acuerdo con todos los grupos de interés: con la sociedad civil, para conocer sus necesidades y hacerla partícipes del proceso; con las ONG, para aprovechar su *know-how*; y con los Gobiernos e instituciones que pueden ser facilitadores. El no contar con el apoyo de alguna de las partes hará difícil iniciar un proceso ya de por sí complicado.

Se debe mirar más allá y avanzar en el apoyo a acciones que generen oportunidades económicas y de mejora del bienestar de la población local, en vez de la dependencia a donaciones puntuales que, muchas veces, lo que conllevan es un desarrollo efímero.

Las empresas que actúan responsablemente en el desarrollo de las comunidades son aquellas que dejan de ser actores pasivos para entrar en el juego con las reglas existentes como actores activos y comprometidos, es decir, pasando de una mentalidad de «paliar el daño» a otra de «crear valor compartido».

## 6. REFERENCIAS

Austin, J. (2001). «Connecting with nonprofits». Working Knowledge, Harvard Business School. Disponible en <http://hbswk.hbs.edu/item/2489.html>

Blowfield, M. y Frynas, J.G. (2005). «Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world». *International Affairs*, 81(3): 499-513.

Brundtland, G.H. (1987). *Our Common Future*, World Commission on Environment and Development, Oxford University Press. Disponible en <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

Frynas, J.G. (2005). «The false developmental promise of Corporate Social Responsibility: evidence from multinational oil companies». *International Affairs*, 81(3): 581-598.

Margolis, J.D. y Walsh, J.P. (2003). «Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business». *Administrative Science Quarterly*, 48(2): 268-305.

Nelson, J. (2007). «Building linkages for competitive and responsible entrepreneurship. Innovative partnerships to foster small enterprise, promote economic growth and reduce poverty in developing countries». Informe de la United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Harvard University. Disponible en [https://unido.org/fileadmin/user\\_media/Services/PSD/CSR/Building\\_Linkages\\_for\\_Competitive\\_and\\_Responsible\\_Entrepreneurship.pdf](https://unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/CSR/Building_Linkages_for_Competitive_and_Responsible_Entrepreneurship.pdf)

Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2011). «Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth». *Harvard Business Review*, January-February 2011: 1-17.

Stiglitz, J., Sen, A. y Fitoussi, J.P. (2010). *Mismeasuring Our Lives: Why GDP Doesn't Add Up*. The New Press.

United Nations, y otros (2003). «Handbook of national accounting. Integrated Environmental and Economic Accounting 2003». *Studies in Methods*, Serie F, núm.61, rev. 1.

## 7. LITERATURA COMPLEMENTARIA

### LIBROS

- Las empresas en la contribución al desarrollo global

Amao, O. (2011). *Corporate Social Responsibility, Human Rights and the Law. Multinational corporations in developing countries*. Routledge Research in Corporate Law, Routledge.

Blowfield, M. y Murray, A. (2008). *Corporate Responsibility*. Oxford University Press.

Smith, N.C., y otros (2010). *Global challenges in responsible business*. Cambridge Companions to Management, Cambridge University Press.

### ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

- Sugerencias para promover iniciativas de RSE en el contexto de los países en desarrollo

Jamali, D. (2007). «*The Case for Strategic Corporate Social Responsibility in Developing Countries*». *Business and Society Review*, 112(1): 1-27.

- Los Gobiernos como nexo entre la RSE y el desarrollo de las comunidades  
United Nations (2007). «*CSR and Developing Countries. What scope for government action?*». *Sustainable Development Innovation Briefs*, February 2007.

- El papel de las empresas biomédicas en el fomento del crecimiento  
Mackie, J.E., y otros (2006). «*Corporate social responsibility strategies aimed at the developing world: perspectives from bioscience companies in the industrialized world*». *International Journal of Biotechnology*, 8: 103-118.

### INFORMES Y GUÍAS

- Guía para que las pequeñas empresas puedan contribuir al crecimiento económico y a la reducción de la pobreza

Nelson, J. (2007). «*Building linkages for competitive and responsible entrepreneurship. Innovative partnerships to foster small enterprise, promote economic growth and reduce poverty in developing countries*». Informe de la United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Harvard University. Disponible en [https://unido.org/fileadmin/user\\_media/Services/PSD/CSR/Building\\_Linkages\\_for\\_Competitive\\_and\\_Responsible\\_Entrepreneurship.pdf](https://unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/CSR/Building_Linkages_for_Competitive_and_Responsible_Entrepreneurship.pdf)

- La contribución al desarrollo de las empresas del sector sanitario

Nelson, J. (2006). «Business as a Partner in Strengthening Public Health Systems in Developing Countries. An Agenda for Action». Agenda for Action Series. Conference Board, International Business Leaders Forum, Harvard University y Pfizer Inc. Disponible en [http://www.un.org/partnerships/Docs/report\\_13\\_HEALTH%20FINAL.pdf](http://www.un.org/partnerships/Docs/report_13_HEALTH%20FINAL.pdf)

- Recomendaciones a las empresas multinacionales para llevar una conducta de responsabilidad en los negocios dentro de un contexto global

OECD (2011). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. OECD Publishing. Disponible en <http://www.oecd.org/investment/investmentpolicy/48004323.pdf>

- Cómo desarrollar estrategias globales de RSE, gestionar riesgos y encontrar nuevas oportunidades para las empresas en los países emergentes y en vías de desarrollo

Codespa e ICEP (2008). *Global CSR Casebook. Business and Poverty. Innovative Strategies for Global CSR. How to develop global CSR strategies, manage risks and find new opportunities for your business in emerging and developing countries*. Codespa e ICEP.





