

Recibido: 10 | 10 | 2017 Aprobado: 13 | 12 | 2017

Jorge Roberto Volpentesta¹

Artículo de investigación

Manifestaciones emergentes en la gestión de empresas multinacionales que asumen compromisos socio-ambientales

JEL: M10; M14; M20.

Resumen. Las empresas que más allá de la maximización de las utilidades de sus propietarios, deciden asumir compromisos socio-ambientales, así como, satisfacer objetivos de sus stakeholders; en su gestión articulan acciones y actividades, basadas en los conceptos de la responsabilidad social empresarial, la sostenibilidad y la teoría de los stakeholders. Para examinar los aspectos y las características emergentes de sus gestiones, se realizó una investigación cualitativa, con diseño descriptivo sobre 28 empresas multinacionales, representantes de diferentes sectores económicos con actuación en el territorio argentino, las que fueron seleccionadas por muestreo teórico. Además, de la presentación de las exteriorizaciones más significativas en sus gestiones, se concluye que en las empresas prevalece un enfoque estratégico-instrumental de los conceptos analizados. No obstante, también se llegó a la conclusión, de que aquellos conceptos incorporados a las gestiones empresarias, constituyen un sólido sustrato, sobre el que pueden desarrollarse en el futuro empresas más éticas, transparentes y comprometidas sincera y naturalmente, con sus entornos económico, social y ambiental.

Abstract. The companies that beyond the maximization of the profits of their owners, decide to assume socio-environmental commitments as well as to meet the objectives of their stakeholders; in their management they articulate actions and activities, based on the concepts of corporate social responsibility, sustainability and stakeholder theory. To examine the aspects and the emergent characteristics of their managements, a qualitative research with descriptive design was carried out on 28 multinational companies, representatives of different economic sectors operating in the Argentine territory, which were selected by theoretical sampling. In addition, from the presentation of the most significant externalizations in their management, it is concluded that a strategic-instrumental approach prevails in the companies analyzed. However, it was also concluded that those concepts incorporated into business management constitute a solid substrate, on which more ethical, transparent and sincerely committed companies can develop in the future, with their economic, social environments and environmental.

Keywords → RSE; Sustainability Stakeholders

Palabras clave → RSE; Sostenibilidad; Stakeholders.

¹Doctor de la Universidad de Buenos Aires. Máster en Dirección de Empresas. Licenciado en Administración. Contador Público. Profesor Titular UBA y UNMDP. Investigador del Centro de Estudios Organizacionales, Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Categorized sistema oficial.

Introducción

En los últimos años creció significativamente el número de compañías de un determinado tipo -empresas multinacionales EMN (independientemente de su diferenciación, se toma de manera genérica la denominación Empresa Multinacional en la que se incluye a las Empresas Transnacionales, para identificar globalmente a aquellas con actividades económicas en diferentes países.)- que asumen compromisos sociales y ambientales, con la intención explícita de satisfacer objetivos ambientales y de sus stakeholders no accionariales. Estas intenciones, se manifiestan a través de gestiones que trascienden la exclusiva maximización de la riqueza de sus accionistas, incorporando aquellas obligaciones dentro de sus propios objetivos. Si bien este fenómeno, es más evidente en las EMN, también se lo encuentra en todo tipo de empresas, pues resulta transversal al tamaño, rama de actividad y alcance de sus operaciones económicas.

La incorporación de objetivos ambientales y de stakeholders no accionariales, es la expresión de un proceso que puede explicarse y fundamentarse, a través de diferentes contenidos disciplinares, pero, es por medio de los conceptos de la responsabilidad social empresarial -RSE-, la sostenibilidad y la teoría de los stakeholders, que puede exponerse claramente.

La RSE, es un concepto centenario que asume actualmente un importante rol en el mundo empresarial. A partir de 1960, a sus contenidos fundamentales se le incorporan gradualmente conceptos provenientes de la teoría de los stakeholders y del desarrollo sostenible. Esta combinación incrementó su complejidad, así como su interés, tanto que hoy la conjunción de estas temáticas constituye un tópico, al que se le brinda abundante atención académica

y doctrinaria, constituyendo un elemento de gestión que las empresas todavía están incorporando, generando impacto en su funcionamiento tradicional.

Los comportamientos socio-ambientalmente responsables, pueden entenderse como expresiones de la aplicación interrelacionada de los conceptos mencionados. Su evolución conceptual generó argumentaciones que, trasladadas a las empresas que deciden asumir esos comportamientos, impactan sobre sus procesos de gestión, los que se diseñan sobre la base de acciones y actividades que se derivan, precisamente, de los contenidos de esos tres ejes conceptuales. La decisión de gestionar, asumiendo responsabilidades socio-ambientales, modifica el accionar de las que deciden adoptarlas, representando un fenómeno que muestra procesos evolutivos en la manera de “ser empresa” (Ogliastri, Prado, Jäger, Vives y Reficco, 2015).

El modo en que las empresas interpretan e instrumentan los conceptos, que adoptan como guía de su gestión, producen en ellas manifestaciones particulares, multifacéticas e idiosincrásicas (Alejos, 2015). Por ese motivo, como objetivo investigativo se propuso, examinar las características y los aspectos emergentes de las gestiones de EMN, que manifiestan expresamente contemplar compromisos sociales y ambientales.

Para responder al objetivo, se realizó una investigación cualitativa sobre 28 ENM con actuación en la República Argentina. Empresas que a través de sus comunicaciones públicas -reportes socio-ambientales, páginas WEB, reportajes a directivos- manifiestan aplicar conceptos de RSE, sostenibilidad y gestión de stakeholders para cumplir sus autoimpuestos, compromisos socio-ambientales y de satisfacción de objetivos de sus stakeholders no accionariales.

Visibilizar las exteriorizaciones particulares de estas gestiones, redundará en mayor conocimiento del estado actual de una praxis empresarial, que busca no solo beneficios concretos para las empresas, sino también para las sociedades en las que actúan. Para ello, se parte de la premisa que dentro del mundo organizacional en el que vivimos, ellas poseen capacidad para generar aportes positivos para todos los que se vinculan directa/indirectamente o se ven afectados por sus actuaciones (Stiglitz, 2004; Rodríguez, 2010; Purnell y Freeman, 2012).

Marco conceptual

Para fundamentar el fenómeno que significa que voluntaria y libremente algunas EMN, deciden asumir compromisos ambientales y con sus stakeholders, se recurrió al análisis de la RSE, la sostenibilidad y la teoría de los stakeholders. Estos conceptos, a pesar de emerger e impactar en la praxis empresarial en diferentes momentos, enmarcan y explican no solo su actuación contemporánea, sino su evolución diacrónica.

RSE

En sus orígenes, las empresas se consideraban máquinas sin propósitos y con la única función de servir a sus propietarios, con el fin de que estos, sí pudieran obtener sus propios objetivos que exclusivamente consistían en la obtención de ganancias (Ackoff, 1994 y 2000). En ese contexto, existía el convencimiento y la aceptación de que la función social y su única responsabilidad, era darles a sus dueños rendimientos sobre sus inversiones. En esa época, como consecuencia de su crecimiento exponencial, el tamaño que estaban tomando y el comportamiento cuasi-esclavista sobre las personas que ocupaban, especialmente en la sociedad norteamericana

na, desataron sobre ellas numerosas acusaciones. La respuesta que las empresas encontraron ante esas críticas fue: el paternalismo material, político y moral, pero, a cargo de los empresarios-patronos, sobre la base de concretas razones económicas y de calculada búsqueda de paz social, todo esto, embebido en ideas de la ética protestante (Rodríguez Fernández, 2007).

Así, la RSE inicia su desarrollo pragmático con una impronta fuertemente filantrópica, pero, no impulsada por las empresas sino por sus propietarios, para quienes representa la consideración voluntaria de objetivos sociales públicos, junto con los económicos privados (Bowen, 1953). Esta etapa, llamada “convencional”, se caracteriza por la realización por parte de ellos, de acciones filantrópicas y caritativas con marcado paternalismo material y moral. La RSE, no solo se asocia exclusivamente con los propietarios, sino que incluso está dissociada de la actividad empresarial: “aquellas decisiones y acciones tomadas por los empresarios, por razones al menos parcialmente más allá del interés económico o técnico de la firma” (Davis, 1960, p. 70).

Luego de la II Guerra Mundial comienza su desarrollo moderno, impulsado por empresarios occidentales, especialmente norteamericanos, que pensaban que serviría para alinear los intereses de las empresas con las acciones de defensa del capitalismo libremercadista, como una manera de enfrentar, lo que se percibía como el peligro del comunismo soviético. Esos empresarios hablan de las responsabilidades de sus empresas. Abrams (1951) expresa ese pensamiento, señalando que las empresas debían conseguir un equilibrio equitativo y factible de las demandas de sus grupos de interés -accionistas, empleados, clientes,

comunidad- pero, extendiéndose más allá de la búsqueda de ese equilibrio, en pos de una actuación tendiente al bien común y al logro de la armonía entre los hombres de una sociedad. También, así lo expresa el Committee for Economic Development (1971), definiendo que, los negocios existen gracias al consentimiento público y su propósito básico es servir de manera constructiva a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

En esta etapa, continúa el paternalismo decimonónico, que nunca desaparece totalmente, como una faceta de su expresión. Su fundamento en el despotismo ilustrado, alienta a las empresas a preocuparse por sus grupos de interés menos favorecidos, desarrollando para ellos acciones voluntarias, filantrópicas y altruistas, pero, cuidándose de no alterar el orden impuesto por el liberalismo político-económico imperante.

A partir de 1980, la RSE toma impulso como expresión de una forma de gestión para hacer frente a la combinación de cuestiones vinculadas con los retos económicos, sociales y medioambientales de la globalización, la internacionalización de la economía y, especialmente, los numerosos desastres ambientales producidos por accidentes protagonizados por grandes empresas. A esto, se suman los escandalosos fraudes empresariales de esos años, que continuarían en las dos décadas siguientes.

Estas circunstancias, consolidan la idea de que la RSE es una parte más de la actuación empresarial: no como apéndice, sino como una faceta más de la gestión. Actualmente, se la asume como el resultado implícito o explícito de la reflexión sobre la naturaleza de la empresa, de su forma de “ser”, de su rol en la sociedad y sus relaciones con sus stakeholders, tanto internos como exter-

nos, considerando, tanto a aquellos que influyen como a los que son influidos por ella. Para Kolodinsky, Madden, Zisk y Henkel (2010), la RSE representa el deber ético de una empresa por sobre sus obligaciones legales y fiduciarias con sus accionistas, las que, sin dejar de considerarlas, gestiona de manera efectiva sus impactos en las relaciones internas y en su entorno.

La mayoría de las definiciones actuales, explícita o implícitamente, consideran la dimensión ética como integrante del concepto (Dempsey, 2015; Argandoña, 2015; Baumann, 2016).

Últimamente, diferentes instituciones y organismos sumaron definiciones y conceptos a los debates doctrinarios. Por ejemplo, la Unión Europea con el Libro Verde (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001); las comunicaciones como: “La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible” (2002); “Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas” (2006); y, “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre responsabilidad social de las empresas”; la directiva contable de la UE (Comisión de las Comunidades Europeas, 2013); el Informe Baldassarre (Parlamento Europeo, 2012a) y el Informe Howitt (Parlamento Europeo, 2012b). También los aportes de la OCDE y de la Internacional Organization for Standardization, con su norma ISO 26000 (2010).

La realidad expresada en el párrafo anterior, pone de relieve la íntima vinculación existente entre los conceptos de la RSE y la Teoría Institucional. La premisa básica de esta teoría, señala que las instituciones pueden inducir a las empresas a

adoptar estrategias análogas, como respuesta por las presiones regulatorias, normativas y cultural-cognitivas, derivadas de las instituciones (Scott, 2008). De esta forma, se manifiesta que las instituciones tienen una gran influencia en el comportamiento social y económico, especialmente, sobre sus actores principales: las empresas; éstas, adoptan comportamientos institucionalizados, en su intento por incrementar tanto su legitimidad externa como interna (Scott, 1995), puesto que, el desarrollo y mantenimiento de estructuras y procesos institucionalizados proporciona señales de credibilidad y legitimidad a sus stakeholders. Di Maggio y Powell (1983) señalan que, las empresas cumplen tanto con las reglas como con los sistemas de creencias que influyen en su entorno. Las empresas adoptan determinadas prácticas, debido a que el isomorfismo influye positivamente en el incremento de la legitimidad.

La Teoría de los Stakeholders

El concepto de stakeholders nace alrededor de 1970. Freeman, relata que su génesis está vinculada con su utilización estratégica, desarrollada en cursos para dirigentes de grandes empresas impartidos en la Warthon School. En ese contexto, se define a los stakeholders como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de una corporación” (Freeman, 2004, p. 229). La visión predominante era, la de la alta dirección y consistía en que si un grupo de individuos puede afectar a la empresa -o ser afectados por ella- entonces, debían preocuparse por ese grupo a través de una estrategia explícita.

Más recientemente, Phillips, Freeman y Wicks (2003, p. 479) consideran que “el término stakeholder es poderoso, debido en parte a su amplitud conceptual, siendo

que significa cosas diferentes para personas diferentes”. Pero, lo que para estos autores es una virtud, para otros es expresión de la confusión conceptual que ronda sobre el término: Sternberg (1997), Mitchell et al. (1997), Phillips, Freeman y Wicks (2003), Friedman y Miles (2006), Fassin (2009), Miles (2012). El panorama confuso, que exponen estos autores se evidencia en el trabajo de Miles (2012), quien en 493 artículos, halló 435 definiciones diferentes del concepto.

Al analizar el trabajo de Donaldson y Preston (1995) se evidencia que, la Teoría de los Stakeholders encuentra justificación en su exactitud descriptiva, su poder instrumental y su validez normativa, al tiempo que, estas tres dimensiones actúan de manera interrelacionada apoyándose mutuamente.

En la primera formalización del enfoque stakeholder establecida por Freeman (1984), se plantea claramente cómo el concepto puede ser usado con un sentido instrumental, a través de la gestión de los grupos de interesados desde una visión estratégica, según él mismo lo reconoce posteriormente (Freeman, 2004). Desde esa posición, los partícipes son vistos por las empresas como parte de un entorno que debe ser dirigido y gestionado para poder asegurar, en última instancia, el objetivo de maximización de la riqueza de los accionistas.

Independientemente de las cuestiones controvertidas que existen sobre este concepto -quiénes son los stakeholders de cada empresa, cómo diferenciar los legítimos de los que no lo son, cómo se vinculan las empresas con ellos, entre otras-, concretamente esta teoría plantea un modelo de empresa formada por varios grupos de interés, que interactúan entre sí, posibilitando la supervivencia a largo plazo del proyecto empresarial.

La Sostenibilidad

Un sistema económico fundado en conceptos de: mayor producción, intensificación del consumo, explotación ilimitada de recursos naturales y maximización del beneficio como único criterio de la buena marcha económica que por años guió el accionar empresarial, llevó a que muchos pensarán, especialmente a partir de 1960, que tal forma de desarrollo no era sostenible. Un planeta con recursos limitados, no está en condiciones de suministrar indefinidamente los insumos de una explotación con esas características. Consecuentemente, surge la idea de un desarrollo con sustento más concreto que a la vez, de permitir la mejora de las condiciones de vida de los habitantes del planeta hoy y en el futuro, fuese compatible con una explotación racional que, evitara el deterioro del medio ambiente. Es lo que se conoce como desarrollo sostenible.

Paradójicamente, el inicio del concepto se localiza en una obra que nunca utiliza ese término (Meadows, Meadows, Randers y Behrens, 1972). Con posterioridad, el concepto se nutre y consolida a partir de reuniones multilaterales y documentos, tales como: la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medioambiente y Desarrollo, Suecia, 1972; el documento Estrategia Mundial para la Conservación, de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza; la Carta Mundial de la Naturaleza, ONU, 1982; creación de la Comisión Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo, ONU, 1983; publicación por esta Comisión del informe socio-económico-ambiental Nuestro Futuro Común (ONU, 1987); Conferencia sobre Medioambiente y Desarrollo, ONU, 1992; la aprobación en setiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas de la Resolu-

ción A/RES/70/I en la que se presenta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

A partir de los trabajos iniciados por Elkington (1994), al concepto del desarrollo sostenible en el ámbito de las empresas se lo conoce como la “triple línea base de la sustentabilidad” -triple botton line of sustainability- o triple cuenta de resultados (Papmehl, 2002; Norman y McDonald, 2003; Brown, Dillard y Scott Marshall, 2006; Colbert y Kurucz, 2007). Desde el momento de la consolidación doctrinaria del concepto, nace un nuevo desafío para las empresas: armonizar los resultados financieros, con las consideraciones ambientales y los aspectos sociales.

Metodología

Esta investigación con metodología cualitativa (Taylor y Bogdan, 1987; Strauss y Corbin, 2002; Geertz, 2002; Fassio y Pascual, 2015), se realizó en 28 EMN con actividades en el territorio argentino, entre noviembre de 2015 y julio de 2016. Se eligió un diseño descriptivo, para saber cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno estudiado, describiendo situaciones, midiendo sus ejes temáticos de manera independiente y destacando aquellos más significativos.

Para desarrollarla, se utilizó el enfoque de la teoría fundada en los datos -grounded theory- (Strauss y Corbin, 2002; Valles Martínez, 2000), que permite la generación inductiva de conceptos a partir del cumplimiento de ciertas etapas: recolección de datos y análisis comparativo constante, codificación, muestreo teórico y saturación teórica. La teoría deriva inductivamente del estudio del fenómeno que representa y es descubierta, desarrollada y provisoriamente verificada, a través de la recolección y análisis sistemático de datos pertenecientes al objeto de estudio.

La selección de las unidades de análisis fue por muestreo teórico, no probabilístico. Las empresas, se seleccionaron mediante dos procedimientos. Por un lado, aquellas conocidas por investigaciones anteriores, con características y potencial para proveer una base empírica relevante para la interpretación y comprensión del fenómeno estudiado (Marradi, Archenti y Piovani, 2007). Por el otro, las que, a través de manifestaciones públicas, reconocían efectuar gestiones en las que asumían compromisos socio-ambientales. La elección de muestras intencionales se combinó con muestras disponibles, porque no todas las empresas invitadas efectivamente aceptaron.

Intencionalmente se buscó una muestra no representativa de un solo sector económico, porque el fenómeno estudiado es transversal a todas las empresas, independientemente de su actividad. Se tomó a EMN, pues en el ámbito mundial son ellas, las principales promotoras de la aplicación de gestiones orientadas a contemplar compromisos socio-ambientales y las primeras en hacerlo.

La recolección de datos, se efectuó por medio de entrevistas y el examen de documentación pública y comunicaciones oficiales. Las entrevistas fueron semi-estructuradas, sobre la base de una guía de preguntas, pero en su mayoría, se transformaron en entrevistas en profundidad. Se las realizó individualmente a los responsables de áreas de RSE y sostenibilidad.

Los datos se analizaron inmediatamente después de obtenidos, luego de la transcripción de cada entrevista. Se lo hizo de manera “tradicional”, sin utilizar programas informáticos específicos de análisis, usándose solamente Word y Excel de Microsoft. Luego de transcrita cada entrevista, se realizó una selec-

ción inicial de fragmentos textuales, a los que por medio de la inserción de notas y de diferentes colores se les fueron asignando categorías -tipológicas- o esquemas de clasificación, además de codificarlos en función de su pertenencia dentro de los títulos originales de la guía de preguntas. Posteriormente, se unieron todos los fragmentos textuales de una misma sección. Para este procedimiento, se creó una matriz de datos cuyo esquema contempló el ordenamiento original de la guía de preguntas, colocando cada fragmento en la sección-pregunta que correspondía, realizando este proceso con los datos de cada empresa. De esta manera, se creó un nuevo documento generado en una planilla Excel, en donde en las columnas se colocaron las secciones y en las filas cada una de las empresas. En la intersección de cada fila-columna, se copió el fragmento correspondiente desde la entrevista original, manteniendo de esta manera la identificación original de cada fragmento.

Resultados y discusión

Tiempos de transición

La investigación corroboró la sostenida tendencia que muestra que, la implementación práctica de la RSE está dejando paso a la sostenibilidad. Muchas empresas que, a principios de este siglo instrumentaron en sus prácticas de gestión modalidades representativas de RSE, como expresión de sus compromisos socio-ambientales, se encontraban en transición hacia la adopción de la filosofía de la sostenibilidad, o bien, ya habían realizado totalmente esa mudanza.

Las huellas de esa transformación estaban aún frescas. Algunas, las mostraban desde la denominación misma de sus reportes socio-ambientales. En la E2 (con las empresas se pactó un convenio de

confidencialidad, estableciéndose no dar a conocer sus nombres. Por eso son identificadas con un número representativo del orden de aceptación de las entrevistas) entre 2005 y 2009, el reporte se denominaba Informe de Responsabilidad Social Corporativa; en 2010, cambió a Informe de Sustentabilidad, justificándose así:

- En función de nuestro compromiso con una gestión integral y transversal a toda la organización, a partir de esta edición optamos por el título Informe de Sustentabilidad siendo el que mejor se adapta al enfoque, contenido y alcance de la publicación. (E2, Informe de Sustentabilidad 2010)

En otro pasaje, la empresa comunica que se encuentra transitando un proceso de “evolución”, desde la RSE hacia la sostenibilidad, como modelo de gestión transversal del negocio basado en el diálogo transparente con los diversos grupos de interés. Esta justificación, denota un aspecto diferencial que las empresas encuentran en relación con la operatividad entre ambos conceptos: el carácter integral y transversal que puede hacerse de la sostenibilidad. No obstante, las actividades y acciones enunciadas en ese informe, no muestran demasiadas diferencias con lo reportado en informes anteriores.

Sin embargo, otras empresas sí modificaron la visión de su compromiso social, cambiando sus acciones. Por ejemplo, en la E1 se observó que en sus primeros reportes se efectuaban acciones de RSE, relacionadas exclusivamente con la comunidad como única manifestación de esta modalidad de gestión. Pero en su último informe, y aunque conservaban programas dirigidos a la comunidad, la demostración que hacen de gestión sostenible es diferente. Así lo explicaba la responsable del área, que todavía conservaba la denominación de Gerente de RSE:

- Idealmente debería llamarse Sustentabilidad porque nosotros miramos la toma de decisiones de la Compañía -más allá de que administremos algunos programas de RSE- y cómo en esa toma de decisiones se incluyen lo económico, lo social, lo ambiental y lo ético; reportamos ese todo, pero el nombre que tiene en la Compañía es RSE. Entonces, cuando hablamos formalmente, hablamos de RSE, cuando hablamos de mirada, hablamos de Sostenibilidad. (Entrevista E1, 2016).

Este caso evidencia que, el concepto o mirada de sostenibilidad avanzó por sobre la RSE en función de sus posibilidades de operatividad, su más sencilla inclusión en la dinámica de los procesos de negocios y su mayor amplitud funcional.

Una razón que claramente aceleró esta tendencia de reemplazo, fue la publicación en 2010 de la norma ISO26000, que en el primer párrafo de su introducción establece como objetivo de la RSE, su contribución al desarrollo sostenible. Y así lo decía, aun sin citar expresamente la norma, la Gerente de Responsabilidad Corporativa de la E6:

- La empresa está mutando de un concepto de RSE a uno de sustentabilidad. Creo yo que, si me limito igual a lo que son las definiciones, la RSE viene a trabajar para la Sustentabilidad. O sea, es un brazo ejecutor, una herramienta para lograr el desarrollo sostenible. (Entrevista E6, 2016).

Cercanía o lejanía de las actividades con el core business

Una característica analizada en las actividades que estas empresas realizan, fue su cercanía o lejanía respecto de su core business, esto es, el conjunto de acciones que identifican, distinguen y diferencian a una empresa del resto de sus competidores.

Cuando las actividades se orientan hacia zonas cercanas a la experticia empresarial, asumen directrices más claras y una lógica más cercana a la utilizada normalmente en sus operaciones, de manera que las empresas no “abandonan” su rol más destacado y, a través de este, apalancan las acciones emprendidas dentro de su compromiso socio-ambiental. No obstante, ninguna empresa mostró un sincrónico alineamiento de una causa social con su estrategia competitiva, tal como sucede, por ejemplo, con Natura de Brasil, donde la variable social está incorporada profundamente en la estrategia empresarial (Austin, Herrero y Reficco, 2004).

Los datos muestran que, cuando las empresas adoptan definiciones conceptuales de sus compromisos sociales más cercanas al concepto tradicional de RSE (filantropía, altruismo, caridad), las acciones emprendidas tienden a estar más alejadas de su core business. Por ejemplo, la E11, que estaba en pleno proceso de transformación desde una visión centrada en RSE a una de sostenibilidad, seguía realizando una actividad con la que iniciaron su gestión responsable:

- Por ejemplo, uno de los eventos que nosotros organizamos es una recorrida solidaria para una ONG de nuestra comunidad, que es para jóvenes y adultos con discapacidad mental. (Entrevista E11, 2016).

A contrario sensu, las que ponían en práctica una definición más cercana a la sostenibilidad, nada de lo que hacían dentro de esa temática las alejaba de su core business:

- La idea es llegar a la vida de las personas, tocarlas, mejorarlas con nuestros productos de innovación en cualquiera de nuestros tres negocios: Iluminación, Sistemas Médicos y Productos de Consumo Masivo, en este caso electrodomésticos. Con esas tres ramas de negocios, es que queremos tocar la

vida de la gente, mejorarla. (Entrevista E14, 2016).

Cuando se consultó específicamente, si todas las acciones emprendidas se vinculaban con su core business, su representante respondió:

- Sí, siempre está ligado al negocio, absolutamente, no hacemos nada que no sepamos hacer, no vamos a educar, ni hablar de agua potable ni nada de eso. (Entrevista E14, 2016).

Una variante encontrada en numerosas empresas, fue la filantropía estratégica (Burke y Logsdon 1996; Porter y Kramer 2002; Bruch y Walter 2005). Esta modalidad de gestión, supone la inversión social en áreas vinculadas al contexto competitivo de las empresas, con el fin de lograr ventajas competitivas, a la vez de generar mayor valor social. Normalmente, la filantropía estratégica es utilizada como medio de promoción de los intereses corporativos. Y aun, cuando no se diseñen actividades cercanas al core business, con ellas, se busca mejorar o generar recursos que luego puedan beneficiar a las empresas, tanto a mediano como a largo plazo, incluso ante la posibilidad de que ese beneficio también puedan usufructuarlo los competidores. La creación y mantenimiento de espacios de educación, es su modalidad más desarrollada:

- A nivel secundario nos acercamos mucho más al core business. Ya tenemos más de 300 egresados y todos encontraron trabajo en LA EMPRESA o en la cadena de valor. Y esto ahora, lo hacemos también a nivel universitario. Invertimos u\$s 3.500.000 para construir un edificio, en el que se dicta una carrera de Ingeniería en Industria Automotriz. Una carrera que no existía. De ahí, sale gente no sólo para LA EMPRESA, sino para toda la industria automotriz, para que sea más

competitiva. (Entrevista E15, 2016).

Estas acciones, se muestran en sintonía con una de las cinco dimensiones que Burke y Logsdon (1996), identificaron como aquellas que servían a los intereses económicos de las empresas, así como a sus stakeholders: la centralidad. Las otras son: especificidad, proactividad, voluntariedad, visibilidad.

Acciones de intervención social

Durante mucho tiempo, la única manifestación de compromiso social de numerosas empresas fue la de acciones realizadas en el campo social, orientadas exclusivamente hacia la construcción de vínculos con la comunidad. Todavía el imaginario colectivo asocia fuertemente la RSE, con la realización de acciones filantrópicas y caritativas. Pero, tanto la RSE como la sostenibilidad, ofrecen posibilidades de gestión sumamente diversas, destinadas a cada uno de los distintos grupos de interés. Sin embargo, en las empresas todavía resulta insoslayable la presencia masiva de acciones de intervención comunitaria.

En todas las empresas se encuentran acciones destinadas a la comunidad. En las orientadas hacia la RSE, se encontraron actividades con similares características: gran cantidad de acciones aisladas sin un criterio determinado, antes que programas a largo plazo guiados por objetivos concretos. Las actividades respondían a diferentes temáticas, sin una directriz que le confiriera consolidación estratégica a largo plazo. En algunos casos, lo más cercano a eso eran proyectos embebidos en algún eje conceptual que, respondían a líneas de actuación en temas específicos como: combate al trabajo infantil; prevención de accidentes viales; lucha contra la mortalidad infantil. También se hallaron, acciones encuadradas en el más puro asistencialismo:

- La gerente del área va conmigo a todas las actividades de RSE. Muchos fines de semana fuimos al supermercado a comprar cosas para llevar a ciertas familias. Realmente, los dos tenemos un perfil muy social. (Entrevista E4, 2016).
- Nos acercamos con la asistente social y empezamos a conocer el hogar, ver las necesidades que ellos tenían y la verdad que ahora los tenemos presentes. Incluso, cuando se hace la fiesta de fin de año para hijos de empleados, todos estos chiquitos participan de la función de teatro, reciben los regalos. (Entrevista E11, 2016).

Incluso, en estas empresas con actividades sociales orientadas claramente hacia la caridad y la filantropía, se halló la consciencia de que hoy, el compromiso socio-ambiental no se agota en esas acciones. Asimismo, cuando la RSE y la sostenibilidad se encontraron más integradas a la gestión, las actividades sociales mostraban características definidas: solución o ayuda a problemas concretos manifestados por los stakeholders; participación activa de estos a través de espacios de participación; especial atención a los resultados esperados, principalmente la auto-sustentabilidad de las acciones; efectividad medida por el impacto social logrado.

Además, se halló que las empresas asumen que, para emprender actividades de intervención en el campo social, no cuentan con las capacidades gerenciales suficientes. En esto, se evidencia un cambio respecto de lo que sucedía pocos años atrás, cuando en muchas empresas se pensaba, de manera inconsciente y bien intencionada pero equivocadamente, que la lógica con la que operaban sus actividades privadas las habilitaba para responder positivamente al desafío que implica actuar socialmente. En to-

das se encontró que, cualquiera fuese la actividad a realizar en el campo social, siempre buscaron un partner operativo -ONG- con la experticia necesaria para lograr efectividad:

- Con otra ONG -Consciencianos juntamos para que nos ayuden y nos dieran el conocimiento para poder volcar todas las ganas que tenía la gente, porque son cursos que dictan nuestros propios empleados, necesitábamos alguien que los organice porque ninguno de nosotros tiene tiempo ni tiene la expertise, entonces Consciencia organizó un programa a partir de todos nuestros conocimientos, manuales y demás, para que nuestros propios empleados sean instructores. (Entrevista E 24, 2016).

Buscar socios o colaboradores que suministraran el conocimiento que, no se poseía para trabajar en el campo social, les permitió a estas empresas optimizar las intervenciones.

Integración estratégica de la RSE-sostenibilidad

A pesar de estar sustentada por abundantes definiciones conceptuales, durante muchos años en las empresas, la RSE se materializó concretamente por medio de acciones dirigidas a la comunidad. Su actual conceptualización, la posiciona como más integral y compleja, pues considera que es la responsabilidad que tiene cualquier organización, ante los impactos negativos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente (ISO 26000, 2010). Esta definición excluye per se, las acciones aisladas -filantrópicas- para expandirse conceptualmente como una forma de gestión que comprende a toda la organización. Consecuentemente, y llevando este pensamiento a la gestión, aquellas empre-

sas que trasladen la RSE a la cotidianidad de sus actividades, van a tener mayor consciencia de la responsabilidad de sus acciones, independientemente si esta integración estratégica persiga la creación y crecimiento de ventajas competitivas, que las diferencien de sus competidores y generen mayor valor a largo plazo (Husted y Allen, 2000 y 2009; Porter y Kramer, 2002, 2006 y 2011). Esta misma extensión conceptual, aplica para la sostenibilidad, de manera que en la actualidad resulta indiferente hablar de RSE o sostenibilidad en este aspecto, incluyendo asimismo el enfoque de los stakeholders.

Parafraseando a Burke y Logsdon (1996), la RSE-sostenibilidad es estratégica cuando aporta beneficios vinculados con el negocio, especialmente cuando apoya actividades consideradas centrales, contribuyendo a la efectividad de la empresa en lograr su misión. La orientación de la RSE-sostenibilidad con una perspectiva estratégica, es la clave para que se realicen más actividades de compromiso social, mientras se atienden los intereses de los stakeholders de una forma más integral. La idea implícita, es que para que la RSE-sostenibilidad sea estratégica, debe estar relacionada con la misión de la empresa y, en consecuencia, con su plan estratégico.

Para lograr esta integración, resulta imprescindible que exista una profunda alineación del discurso estratégico con el accionar concreto: el sentir y el pensar con el decir y el hacer. No solo la RSE-sostenibilidad debe vincularse con la visión, misión y con los objetivos y las estrategias, sino que debe integrarse en la cadena de valor, tanto como en la gestión de las vinculaciones con la sociedad. Entendiendo como un modelo de dirección empresarial esta integración estratégica, puede

asumirse que ésta será más o menos profunda -mayor o menor- si existe en la gestión diaria, la consciencia de la responsabilidad de la que tienen que dar cuenta, debido al lugar que ocupan dentro de la sociedad en la cual realizan sus actividades empresariales.

La investigación halló que, salvo en una empresa, donde la instalación de estos temas tenía poco desarrollo (E4), las gestiones de RSE-sostenibilidad tenían alto grado de integración estratégica.

Surgió una fuerte evidencia de que, la evolución de los conceptos de RSE-sostenibilidad permeó en la consciencia empresarial, generando acciones y conductas muy cercanas a la concepción de ciudadanía corporativa, donde las empresas tienen obligaciones sociales como: la equidad, la justicia social, la protección de sus trabajadores y el medio ambiente donde operan. Así, gestionando estratégicamente los conceptos de RSE, sostenibilidad y stakeholders, se abandona el enfoque reactivo de respuesta social por una interacción proactiva con el entorno.

Desde esta concepción, las empresas asignaron responsabilidades específicas para gestionar las nuevas demandas, actividades y relaciones resultantes de este enfoque. Para esto, crearon sectores específicos con responsabilidades relacionadas con el diseño y gestión de políticas sociales y medioambientales. Su ubicación jerárquica se vincula con la integración estratégica, tal como se analiza a continuación.

Posición jerárquica del sector

Un aspecto vinculado con la mayor o menor integración estratégica de la RSE-sostenibilidad-stakeholders, fue la ubicación en la estructura jerárquica de los responsables del diseño de las políticas y la gestión. Esto permitió diferenciar a empre-

sas, donde estas funciones estaban en los máximos niveles de dirección -Consejo de Administración- de aquellas, en las que el sector integraba alguna gerencia relacionada con RRHH, asuntos corporativos y/o comunicaciones institucionales.

Las empresas con mayor integración estratégica, incorporaban más naturalmente en sus operaciones cotidianas, las modalidades de gestión orientadas a la RSE-sostenibilidad-stakeholders, ubicando al sector responsable en el máximo nivel jerárquico:

- Nosotros estamos organizados a través de un comité de sustentabilidad al más alto nivel, que trabaja sobre tres áreas específicas: la responsabilidad social propiamente dicha, el crecimiento sustentable y medio ambiente. (Entrevista E12, 2016).
- El consejo de sustentabilidad, está conformado por las máximas cabezas de negocios y las funciones en el mundo, y a partir de ahí, el responsable de la implementación de la estrategia local es el propio presidente. (Entrevista E3, 2016).

Que la responsabilidad sobre estas gestiones, dependa del máximo nivel supone que, los conceptos volcados en la operatoria empresarial permean a toda la organización.

Las empresas donde estos temas se coordinaban y/o dirigían desde los más altos niveles, manifestando así estructural y funcionalmente intenciones de hacerlos operativos como modelos de gestión, contaban con una fuerte cultura organizacional basada en valores, que estimaban necesarios para lograr el desarrollo de sus negocios. Todas ellas, tenían códigos de ética o conducta, que no se consideraban elementos retóricos, sino que orientaban los negocios sobre la base de los valores allí manifestados. Estas temáticas,

se asumían como una forma de ser empresa y no como una dispensa hacia la sociedad:

- De hecho, dentro de nuestro sistema de visión y valores, la empresa está comprometida con el liderazgo en sustentabilidad, asumir este compromiso públicamente y dentro de la estructura de valor es una cuestión que es un desafío y un compromiso. (Entrevista E3, 2016)

No obstante, el mejor arreglo estructural para el sector es su no existencia en la estructura: en gestiones donde la RSE-sostenibilidad se encontraba embebida en los procesos de negocios, no se necesitaba de un sector que definiera políticas específicas, porque allí la responsabilidad era de todos los integrantes. En una empresa estos preceptos estaban en la esencia de su gestión diaria:

- La empresa tiene un background, y necesitaría explicarte cómo nació y en qué cosas fue pionera, para que entiendas por qué la sustentabilidad es un eje central de gestión; por eso no tenemos un área específica de sustentabilidad, sino que todos, absolutamente todos, somos responsables por la gestión tanto ambiental, económica como social. (Entrevista E25, 2016).

Esta forma de asumirse como empresa puede trascender a futuro como una posible línea de evolución empresarial, al menos para aquellas que hagan de la ética y la transparencia la sustancia esencial para transitar por el mundo de los negocios.

La búsqueda de beneficios como justificación

Un tema abundantemente investigado, es el motivo por el cual las empresas realizan voluntaria y libremente gestiones con comprome-

tos socio-ambientales. Existen de este tema antecedentes históricos. Cuando se examina la RSE, se encuentra que desde sus inicios existe la idea de una justificación, que contempla la obtención de beneficios. Ya las primeras iniciativas, incorporan como premisa que mediante la realización de actividades de RSE, las empresas mejoran el entorno donde actúan. Estas acciones, buscan la recompensa de dichos esfuerzos en el largo plazo, sentando las bases de un enfoque egoístamente ilustrado. Davis (1960, p. 70), luego de definir la RSE como aquellas decisiones y acciones que los empresarios pueden tomar por razones que van más allá del interés económico o técnico de la empresa aclara, al pie de página, que algunas decisiones socialmente responsables, pueden estar justificadas si tienen una buena oportunidad de generar beneficios a largo plazo. Porter y Kramer (2002), revitalizan estas ideas encuadrándolas en las inversiones que se realizan dentro de un contexto competitivo para generar mejores condiciones de competitividad en el largo plazo. Estas posturas, se basan en la creencia de que está en el propio interés a largo plazo del negocio, la argumentación por ser socialmente comprometido.

La investigación halló que, todos los posibles beneficios que las empresas buscan en la RSE-sostenibilidad-stakeholders y que, en muchas de ellas, actúan como argumentos motivacionales para asumir esta forma de gestión, dada la racionalidad económica que las impregna y domina, pueden explicarse desde el análisis económico. Los más diversos objetivos -beneficios- tanto tangibles como intangibles, pueden ser evaluados económicamente.

En las empresas algo inquieta y preocupa a quienes las dirigen: son las razones que surgen de los resul-

tados netos de cada ejercicio, la línea de fondo. Especialmente, cuando empiezan a asignarse recursos para compromisos sociales y ambientales. Muchos gestores se preguntan si realmente hay un retorno de esa inversión, y si se puede tener mejor desempeño financiero abordando esas gestiones. Los estudios realizados presentan resultados heterogéneos, no otorgando una respuesta definitiva.

Trascendiendo ese debate, se encontraron empresas que junto a su natural racionalidad económica, exhibieron una filosofía de gestión muy cercana a un entorno de “virtud”, dirigiendo sus negocios bajo la guía de consideraciones económicas, pero también, a través de una visión social y ética, donde los compromisos sociales y ambientales formaban parte de su forma particular de gestión, de su idiosincrasia como empresas. Por ejemplo, la E20 expuso parte de su historia donde muestra su compromiso social y ambiental, mucho antes que estas temáticas se instalaran como alternativas de gestión empresarial:

- En 1900, LA EMPRESA incorpora un comedor en su planta; en 1923, un ingeniero de seguridad y un médico también en planta; en el año 1940 instala un jardín de infantes. En 1959, comenzó los primeros chequeos ambientales y esta noción por manejar el criterio de la huella ambiental. En 1992, publica su primer reporte medioambiental, que después devino, sumando acciones de RSE y filantropía corporativa en el reporte de sustentabilidad, del que llevamos veintitrés ediciones ininterrumpidas. (Entrevista E20, 2016).

En otra empresa, que al igual que la última poseía modalidades de gestión que equilibraban lo económico con lo social y ambiental,

esto comentaba su representante sobre la historia y la evaluación de los beneficios que reportaba su compromiso socio-ambiental:

- Como le digo, una cosa es hacer porque te demandan y otra cosa es hacer por convicción. Nosotros venimos desde 1911 haciendo este tipo de prácticas. El fundador creía que la empresa tenía un fin social, que más allá de generar riqueza económica, debía contribuir al desarrollo económico de las comunidades donde operaba; también tenía un alto y profundo respeto por la innovación en términos de medioambiente. Entonces eso está, es core. (Entrevista E23, 2016).

Pero, así como existen empresas con estas características, están las que no dudan que estas acciones les generan ciertos beneficios, que si así no fuera, difícilmente las seguirían realizando. Ante la consulta concreta, sobre si efectuarían estas acciones si supieran que no les aporta ningún beneficio, en una empresa se obtuvo la siguiente respuesta:

- Es una pregunta rara porque de hecho sí los tiene, sabemos que trae beneficios, los trae. Está la experiencia. Por supuesto, que si no los trajera no le interesaría a la empresa, no es una asociación de bien, pero ya se sabe que sí, entonces el negocio coopera para que se siga adelante con esto. (Entrevista E14, 2016).

Aunque en muchas empresas, se asume que estas acciones generan resultados positivos, la conclusión del análisis es que en ninguna se los asocia directamente con los resultados financieros, con la línea de fondo. Tampoco en ninguna, se manifestó que no se lograban beneficios, obteniéndose una variada mención de ellos. A continuación, los más significativos.

Gestión de riesgos y reducción de costos

El análisis reveló que, para muchas empresas la reducción de costos y riesgos constituye el argumento, que sostiene la actuación socio-ambiental responsablemente comprometida, porque suponen que, así reducirán efectivamente sus costos y riesgos. La interpretación de esta proposición, asume que las demandas de los stakeholders, representan posibles amenazas a la viabilidad empresarial, las que se mitigan cuando se emprenden actividades sociales y ambientales. Pragmáticamente, la reducción de costos, surge del manejo de situaciones que mejorarían la gestión de riesgos, disminuyendo las consecuencias negativas que determinados acontecimientos podrían causar sobre sus patrimonios, por ejemplo, gestionando las demandas de sus stakeholders.

Estas empresas gestionaban activamente los riesgos vinculados con sus externalidades negativas, asumiendo que operaban en entornos cambiantes y con exigencias sociales crecientes, que las impulsaba a prestar mayor atención a las externalidades sociales y medioambientales. Esta forma de visualizar la relación con sus contextos, las persuadía de valorizar los riesgos potenciales. Y lo hacían, a través de los beneficios que lograrían asumiéndolos y los riesgos que evitarían, y en ambos casos, esa ponderación tenía en cuenta su impacto, tanto fuera como dentro de la empresa:

- Nosotros tomamos decisiones en función de minimizar riesgos del negocio o darle mejores oportunidades. Eso es permanente. Entonces, una demanda de un público de interés te mejora tu posición frente al riesgo o te da una ventaja. Cuando hablo de negocio, no es ganar plata. Es estar

mejor posicionado, tener licencia social para operar, tener mejor relación con la comunidad, ser visto como una compañía que es parte de la comunidad. (Entrevista E1, 2016).

Otra manifestación hallada como gestión de riesgos, es la justificación del comportamiento socialmente responsable para evitar regulaciones por parte de los Estados o, eventualmente, menor regulación. Desde esta visión, se busca generar la autorregulación de las operaciones -lo que algunos denominan regulación soft- al exponer ante la sociedad el grado de compromiso social y comportamiento ético de los negocios.

Reputación y licencia social

Son numerosos los estudios, que argumentan que las empresas pueden crear valor, aumentando su reputación y reforzando su legitimidad, mediante la realización de actividades demostrativas de su compromiso social y ambiental. Existe amplio consenso, respecto de que la reputación representa un activo intangible de gran relevancia, dada la influencia que tiene para la creación de valor y la generación de otros beneficios.

La reputación es un intangible que, como activo no tiene sustituto y, ciertamente, no puede adquirirse en el mercado. Además, resulta de difícil imitación o replicación porque los condimentos necesarios para su formación son únicos e intransferibles. Actualmente, las empresas se muestran preocupadas por ella. Y en los ámbitos empresariales, existe un generalizado convencimiento de que la visibilidad de las actividades de RSE-sostenibilidad-stakeholders, coadyuva para ganar o mejorar reputación. De hecho, fue lo más nombrado en las empresas cuando se consultó específicamente

en relación con los beneficios que creían que generaba, gestionar dentro de modalidades comprometidas socio-ambientalmente:

- El beneficio claramente es reputacional ciento por ciento. (Entrevista E7, 2016).
- Claramente, el más fuerte creo yo, es en reputación. (Entrevista E9, 2016).
- El reconocimiento institucional, es un tema que a lo mejor no se lo hace como un objetivo, pero en el fondo es algo que es un efecto. (Entrevista E10, 2016).

Otras justificaciones relacionadas con beneficios

La buena reputación que una empresa tenga en la sociedad, le permite acceder a diversos beneficios: captar talentos; ganar clientes; generar ventajas competitivas; atraer inversores, entre otros. Al ser un concepto multidimensional, puede explicarse a través de los distintos atributos que lo componen. Y muchos de esos atributos, se encontraron como motivos o justificaciones para la realización de modalidades de gestión con RSE-sostenibilidad-stakeholders, entre ellos:

- Captar y retener a los mejores empleados, aquellos con talento, motivación y capacidad para innovar, atraídos por los valores exhibidos en la actuación empresarial y orgullosos de trabajar en esas empresas.
- Atraer inversores y recursos financieros, en el convencimiento de que las empresas con mayor compromiso social y ambiental realizan gestiones más transparentes y, consecuentemente, con menos posibilidades de cometer fraudes, asumiendo que esas modalidades de gestión impactarán positivamente sobre la rentabilidad financiera y bursátil.

- Conseguir un buen posicionamiento de la marca, generando ventajas competitivas respecto de sus competidores y logrando una buena imagen empresarial.
- Reducir costos de explotación, tanto en procesos productivos, así como en los productos fabricados.
- Generar y acumular reputación para obtener y renovar la licencia social para operar.

Otras razones

Aun cuando ninguna empresa lo expresara taxativamente como un beneficio-justificación, muchas de ellas, mostraron un argumento que favorecía y justificaba la realización de las modalidades de gestión en estudio: la búsqueda del interés propio a largo plazo. El accionar detrás de ese objetivo supone que, la sociedad espera que las empresas produzcan determinados bienes sociales, los que de producirse generarán beneficios para ellas en el largo plazo. Esta modalidad de actuación presupone que aquellas más sensibles a las necesidades de su comunidad tendrán como resultado, a futuro, mejores comunidades para desarrollar sus negocios.

Este argumento, se fortalece entre los doctrinarios y las empresas, a partir de los trabajos de Porter y Kramer y su concepción de la filantropía estratégica. Sus argumentos, lo muestran como un sofisticado concepto de la maximización de los beneficios a largo plazo para los accionistas, pues detrás de él yace subsumida una concepción accionarial pura. El adjetivo de sofisticado, se justifica desde el momento en que se sugiere gastar dinero para programas sociales, con la expectativa de que eso redundará en mayores beneficios futuros. Por ejemplo, si se invierte en educación, el proceso de reclutamiento será más fácil,

el trabajo de mejor calidad y la rotación y el ausentismo se reducirán.

Conclusiones

Del análisis de las categorías descriptas surgidas en la investigación, se concluye que las empresas presentan en sus gestiones socio-ambientales una característica en común: su orientación hacia un enfoque teórico basado en lo estratégico y lo instrumental. A los fines de esta teorización, este enfoque estratégico-instrumental se define, con adaptaciones, siguiendo a Donaldson y Dunfee (1999). En este enfoque se asume que, el objetivo económico de las empresas es la creación y el crecimiento de la riqueza neta total en el largo plazo para el conjunto de partícipes o partes interesadas, incluyendo en ese objetivo el cómputo de las externalidades negativas y positivas. Esta creación de valor -que no sólo es financiero- y su distribución entre los stakeholders, requiere de la conformación de esquemas administrativos que permitan resolver las controversias entre intereses contrapuestos, de modo de lograr, equilibrarlos dentro de un esquema cooperativo con negociación.

Esta orientación, y tal como lo plantea Jensen (2002), se sitúa en una perspectiva instrumental ilustrada planteando acciones de marketing con causa, o como lo proponen Porter y Kramer (2002, 2006 y 2011) a través de negocios orientados a la base de la pirámide económica. También, realizando inversiones dentro de un contexto competitivo o directamente mediante filantropía estratégica, situaciones todas dirigidas a la creación de valor para los accionistas, no obstante, lo cual, y como consecuencia de ellas, algunos stakeholders también resultan beneficiados.

El enfoque estratégico-instrumental, ante los ojos no entrenados se presenta

con argumentos que, por contraste, lo ubican en las antípodas del enfoque accionarial puro. Pero, en el análisis profundo de sus explicaciones puede observarse cómo se esconde, subsumida, la fórmula de Milton Friedman (1970), pero, expresada de manera más inteligente y prudente, más políticamente correcta, considerando que, si en las estrategias empresariales se tienen en cuenta los intereses de los stakeholders, esto genera un aumento del beneficio de los accionistas. Así, el enfoque estratégico-instrumental representa aquellas ideas que, de algún modo sostienen la presunción de que, ante una situación *ceteris paribus*, si los gestores examinan los intereses de los stakeholders, como poseedores de un valor intrínseco y buscan satisfacer los objetivos de sus múltiples grupos de interesados, entonces, las corporaciones por ellos administradas tendrán un nivel más alto de rentabilidad y desempeño tradicional (por ejemplo, rendimiento sobre la inversión), que si esos gestores negaran tal valor intrínseco y persiguieran únicamente los intereses de un único grupo, perteneciente a la empresa: los accionistas.

Kurucz et al. (2008), plantean que este enfoque utiliza principalmente cuatro estrategias para justificar económicamente su implementación en las empresas: reducción de costos y gestión de riesgos; obtención de ventajas competitivas; desarrollo de la reputación y la legitimidad; búsqueda de un resultado de ganar-ganar, a través de la creación de valor sinérgico para la empresa y la sociedad.

Este enfoque, a pesar de sus deficiencias, representa un avance sobre las acciones meramente altruistas expresadas a través de diversas acciones sociales y su “filantropía de talonario”. A su vez, en su implementación práctica se esfuerza para que las leyes realmente se cumplan y los principios básicos de la ética de

los negocios se apliquen, así como también para que exista un compromiso mínimo efectivo a favor de: los derechos humanos, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo social de la comunidad, entre otros objetivos. Siendo que el mundo de los negocios se maneja con informaciones incompletas, competencia imperfecta y efectos externos negativos relevantes, no obstante, representar un avance por sobre el enfoque accionarial puro, y a pesar de aludir repetidamente a diversas formas de diálogo con los stakeholders y presentar informes basados en triples cuentas de resultados -económicos, sociales y ambientales-, la mayor creación de valor para los accionistas no necesariamente conduce al bienestar del conjunto de la sociedad. De allí que, algunos autores sostienen la necesidad de un enfoque que, sea superador de este y que se base en premisas ético-normativas. (Rodríguez, 2010).

No obstante, las prevenciones asumidas, puede también concluirse que las empresas que deciden incorporar en sus gestiones la contemplación de compromisos sociales y ambientales, están escribiendo un capítulo muy importante, en la manera en que debe entenderse actualmente el concepto de empresa. En la confluencia de las tres temáticas analizadas -RSE, sostenibilidad y stakeholders-, se encuentra el fundamento necesario para que evolucionen en una forma de “ser empresa”, más sinceramente comprometidas con lo social y lo ambiental.

La preocupación socio-ambiental y el compromiso asumido en estos temas, pueden justificarse considerando múltiples razones, las que surgen tanto desde los análisis diacrónicos como los sincrónicos: filantropía; paternalismo decimonónico y caridad; incremento de poder de las empresas como actores sociales;

remediación y asunción de responsabilidades por las decisiones y acciones tomadas; vacío institucional por la retirada de los Estados en áreas sociales; deterioro ambiental; aumento de la pobreza y la desigualdad en todo el mundo. Cualquiera sea la fundamentación que encuentren, las empresas que actúan incorporando en sus gestiones los conceptos de RSE y sostenibilidad -incluso más allá de estos rótulos conceptuales- trascienden el paradigma economicista y buscan con sus actividades contribuir al bienestar social, participando como ciudadanos empresariales en sus comunidades.

La implementación práctica de los conceptos analizados, no tiene aún una expresión uniforme en todas las empresas. Cada una, realiza en sus gestiones acciones y actividades con características idiosincrásicas, hoy mayormente imbuidas por los conceptos de la sostenibilidad, más que por los de la RSE.

No obstante, es posible advertir que estos conceptos incorporados en las empresas, sientan las bases para que, en el futuro inmediato, se impulsen procesos evolutivos hacia una manera de “ser empresa” más comprometida socio-ambientalmente, en la que confluyan natural y equilibradamente la búsqueda del bien común social y el bien propio empresarial. Aun cuando algunas de ellas, estén buscando beneficios concretos en su realización, lo cierto es que al menos temas como la ética, la transparencia, el bien común y el compromiso social y ambiental, son analizados y están presentes en la mente de aquellos que las dirigen, ampliando su visión hacia racionalidades que no solo contemplan lo económico y el bien exclusivamente propio.

Cabe advertir que, como limitación de la investigación, se expone la circunstancia de que sólo se han analizado empresas multinaciona-

les. La realidad empresarial, es mucho más amplia que la que cubre este tipo de empresas, pudiéndose encontrar en otras tipologías empresariales, aspectos emergentes diferentes a los hallados en esta investigación. De modo que, una posible línea de trabajo futura, sería el relevamiento de otros tipos de empresas, por ejemplo, pequeñas y medianas.

Referencias

- ABRAMS, F. (1951). Management's responsibilities in a complex world. *Harvard Business Review*, Vol. 29(3), 29-34.
- ACKOFF, R. (1994). *Planificación de la empresa del futuro*. México DF: Limusa.
- ACKOFF, R. (2000). *Recreación de las corporaciones*. México DF: Oxford University Press.
- ALEJOS, L. (2015). *Gobierno Corporativo ¿y? responsable*. Cuadernos de Cátedra “la Caixa” de RSE y Gobierno Corporativo, N° 28, Octubre.
- ARGANDOÑA, A. (2015). Humility in Management, *Journal of Business Ethics*, Vol. 132, N°1, 63-71.
- AUSTIN, J., Herrero, G. & Reficco, E. (2004). La nueva ruta: alianzas sociales estratégicas, *Harvard Business Review*, Vol. 82, N°12, 30-40.
- BAUMANN, D. (2016). Corporate social responsibility in a globalizing world. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 26, (1), 137-141.
- BOWEN, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers.
- BROWN, D., Dillard, J. & Scott Marshall, R. (2006). Triple Bottom Line: A Business Metaphor for a Social Construct. *Documento de Trabajo*, Universidad Autónoma de Barcelona.
- BRUCH, H. & Walter, F. (2005). The keys to rethinking corporate philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47(1), 48-56.
- BURKE, L. & Logsdon, J. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, Vol. 29(4), 495-502.
- COLBERT, B. & Kurucz, E. (2007). Three conceptions of Triple Bottom Line Business Sustainability and the Role for HRM. *HR, Human Resource Planning*, 30(1), 21-29.
- COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT. (1971). *Social responsibilities of business corporations*. New York: autor.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Bruselas: COM.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: COM.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (2013). *Directiva sobre divulgación de información no financiera*. Estrasburgo: COM.
- DAVIS, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- DEMPSEY, J. (2015). Moral responsibility, shared values, and corporate culture. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 25(3), 319-340.
- DI MAGGIO, P. J. y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-1.
- DONALDSON, T. y Dunfee, T. W. (1999). *Ties that bind: a social contracts approach to business ethics*. Boston: Harvard Business School Press. Recuperado el 8 de diciembre de 2012 de: <https://goo.gl/lrFv7u>

- DONALDSON, T. y Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- ELKINGTON, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, Vol. 36(2), 90-100.
- FASSIO, A. & Pascual, L. (2015). *Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional*. Buenos Aires: Eudeba.
- FASSIN, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113-135.
- FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing Inc.
- FREEMAN, R. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, Vol. 5(3), 228-241.
- FRIEDMAN, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 122-126.
- FRIEDMAN, A. & Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. Oxford: Oxford University Press
- GEERTZ, C. (2002). *Reflexiones antropológicas sobre temas filosóficos*. Barcelona: Paidós Ibérica SA.
- HUSTED, B. & Allen, D. (2000). ¿Is it ethical to use ethics as strategy? *Journal of Business Ethics*. Vol. 27, 21-31.
- HUSTED, B. & Allen, D. (2009). Strategic corporate social responsibility and value creation: a study of multinational enterprises in Mexico. *Management International Review*, Vol. 49(6), 781-800.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. (2010). *Norma ISO 26000:2010*. Buenos Aires: IRAM.
- JENSEN, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12 (2), 235-256.
- KOLODINSKY, R., Madden, T., Zisk, D. & Henkel, E. (2010). Attitudes about corporate social responsibility: business student predictors. *Journal of Business Ethics*, Vol. 91(2), 167-181.
- KURUCZ, E. C., Colbert, B. A. y Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. En Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. y Siegel, D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, p. 83-112. Recuperado el 18 de diciembre de 2012 de: <http://ebookbrowse.com/kurucz-colbert-wheeler-2008-the-business-case-for-csr-chapter-4-pdf-d357963996>
- MARRADI, A., Archenti, N. & Piovani, J. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé Editores.
- MEADOWS, D., Meadows D., Randers, J. & Behrens, W. (1972). *The limits to growth*. New York: Universe Book.
- MILES, S. (2012). Stakeholder: essentially contested or just confused? *Journal of Business Ethics*, Vol. 108(3), 285-298.
- MITCHELL, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22(4), 853-886.
- NORMAN, W. & McDonald, Ch. (2003). Getting to the Bottom of Triple Bottom Line. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243-262.
- OGLIASTRI, E., Prado, A., Jäger, U., Vives, A. & Reficco, E. (2015). *Social Business*. In: James Wright (editor), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd, Vol. 22. Oxford: Elsevier, 68-173.
- ONU. (1982). *Carta Mundial de la Naturaleza*. Resolución 37/7, 28-10-1982, Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas. <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/432/47/IMG/NR043247.pdf?OpenElement>
- ONU. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo "Nuestro futuro común"*. <http://es.scribd.com/doc/105305734/ONU-Informe-Brundtland-Ago-1987-Informe-de-la-Comision-Mundial-sobre-Medio-Ambiente-y-Desarrollo>
- ONU. (1992). *Declaración de Rio*. <http://www.un.org/geninfo/bp/enviro.html>
- PAPMEHL, A. (2002). Beyond the Gaap. *CMA Management*, 76(5), 20-25.
- PARLAMENTO EUROPEO. (2012a). Informe de la Comisión de Asuntos Jurídicos sobre responsabilidad social de las empresas: comportamiento responsable y transparente de las empresas y crecimiento sostenible . <https://goo.gl/xXiHNU>
- PARLAMENTO EUROPEO. (2012b). Informe de la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales sobre la responsabilidad social de las empresas: promover los intereses de la sociedad y un camino hacia la recuperación sostenible e integradora . <https://goo.gl/aRyndF>
- PHILLIPS, R., Freeman, E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- PORTER, M. & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of

- corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-69.
- PORTER, M. & Kramer, M. (2006). Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- PORTER, M. & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- PURNELL, L. y Freeman, R. (2012). Stakeholder theory, fact/value dichotomy, and the normative core: how Wall Street stops the ethics conversation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 109(1), 109-116.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. (2007). Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría. *Ekonomia* N°65, 2° cuatrimestre, 12-49.
- RODRÍGUEZ, J. (2010). ¿Cómo formulamos la misión y visión de la empresa para que sea compatible con al RSE y el buen gobierno? *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, N°5, Mayo-Agosto, 1-4, <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/5/articulos/53794/index.html>
- SCOTT, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- SCOTT, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. 3a ed. Sage Publications: Los Angeles, CA.
- STERNBERG, E. (1997). The defects of stakeholder theory. *Corporate Governance: an International Review*, Vol. N°5(1), 3-10.
- STIGLITZ, J. (2004). Business social responsibility. En BSR 2004 Annual Conference, New York: http://www.bsr.org/BSRConferences/2004/keynotes/2004_jstiglitz.pdf.
- STRAUSS, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad de Antioquía.
- TAYLOR, S. & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós Ibérica SA.
- VALLES MARTÍNEZ, M. (2000). La grounded theory y el análisis cualitativo asistido por ordenador. En García Ferrando, M., Ibañez, J. y Alvira, F. (Comps.) (2000). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, 212-219.